

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení odlišností pracovních očekávání zástupců generací X a Y ve vybrané společnosti.

Evaluation of Differences in Work Expectations of Generations X and Y
Representatives in selected Company

Student:

Bc. Petr Kukuricáš

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Kukuricáš**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208T037 Management**

Téma: **Hodnocení odlišností pracovních očekávání zástupců generací X a Y ve
vybrané společnosti
Evaluation of Differences in Work Expectations of Generations X and Y
Representatives in a Selected Company**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Charakteristika generací X a Y
4. Popis vybrané společnosti
5. Zhodnocení současného stavu pracovních očekávání zástupců generací X a Y
6. Shrnutí, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4094-0388-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2019

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters, positioned above a dotted line.

| OBSAH | STRANA |
|--|--------|
| 1 Úvod | 5 |
| 2 Metodika a metody zpracování..... | 6 |
| 3 Charakteristika generací X a Y | 7 |
| 3.1 Pojem generace | 7 |
| 3.2 Generace X a Y | 8 |
| 3.2.1 Rozdělení generací..... | 8 |
| 3.2.2 Charakteristika generace X..... | 12 |
| 3.2.3 Generace X v pracovním životě | 14 |
| 3.2.4 Generace X a očekávání..... | 15 |
| 3.2.5 Charakteristika generace Y | 15 |
| 3.2.6 Generace Y v pracovním životě | 19 |
| 3.2.7 Generace Y a očekávání..... | 20 |
| 3.3 Generace X versus Y | 21 |
| 3.4 Očekávání | 25 |
| 3.4.1 Psychologická smlouva..... | 26 |
| 3.4.2 Porušení psychologické smlouvy | 28 |
| 4 Popis vybrané společnosti..... | 31 |
| 4.1 Základní údaje o společnosti | 31 |
| 5 Zhodnocení současného stavu pracovních očekávání zástupců generací X a Y | 38 |
| 5.1 Výzkumné otázky | 38 |
| 5.2 Popis vzorku | 39 |
| 5.3 Výsledky průzkumu | 42 |
| 5.4 Vyhodnocení výzkumných otázek | 55 |
| 6 Shrnutí, návrhy a doporučení | 57 |
| 7 Závěr | 60 |

| | |
|---|----|
| Seznam použité literatury | 62 |
| Seznam zkratk | 66 |
| Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1 Úvod

Rozdílnost jednotlivých generací představuje pro organizace výzvu v mnoha oblastech jejího fungování. V současném konkurenčním prostředí tak organizace musí reagovat a přizpůsobovat se novým generacím, které vstupují na trh práce, protože každou z generací charakterizují různé pracovní hodnoty, požadavky, preference a prostředky jež je motivují. Mění se rovněž očekávání, které mají zaměstnanci vůči zaměstnavateli. Jelikož se v dnešní době mnoho organizací setkává až se čtyřmi generacemi na pracovišti, musí přistupovat k řízení lidských zdrojů flexibilněji. Je tedy nutné, aby organizace věděla, co od ní její současní a potenciální zaměstnanci očekávají, a naopak co můžou od jednotlivých zástupců různých generací očekávat zaměstnavatelé. Generace X a Y společně tvoří nejpočetnější skupinu pracovní síly na trhu a jsou to právě oni, kdo mají rozhodující vliv na podnikání a rozvoj organizací.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit odlišnosti pracovních očekávání zástupců generací X a Y a navrhnout doporučení v problémových oblastech vybrané společnosti.

Teoretická část bude věnována charakteristice generace X a generace Y. Budou zde vysvětleny základní pojmy vztahující se k problematice očekávání a odlišností jednotlivých generací. Zaměříme se na stručný popis jednotlivých generací, jejich rozdělení a charakteristiky, kdy podrobněji popíšeme generaci X a Y. Součástí bude i srovnání obou generací v přehledné formě.

V praktické části uvedeme kvantitativní výsledky dotazníkového průzkumu. Zaměříme se zejména na odlišnosti v očekávání mezi jednotlivými generacemi a zda jsou tato očekávání reflektována ze strany zaměstnavatele. Získané údaje zhodnotíme a poskytneme návrhy na zlepšení současné situace. Součástí této části bude i popis vybrané organizace, ve které bude průzkum realizován.

2 Metodika a metody zpracování

Při zpracování diplomové práce bylo využito několika logických metod. Diplomová práce je konstruovaná do dvou hlavních částí. Informace uvedené v teoretické části práce byly získány na základě studia české i zahraniční odborné literatury, vědeckých článků, odborných příspěvků ve sbornících a rovněž výzkumů vedených renomovanými společnostmi a výzkumnými agenturami. Při získávání informací bylo využito i internetových zdrojů zabývajících se problematikou generačních charakteristik a odlišností mezi jednotlivými generacemi. Informace z teoretické části práce byly získány metodou dedukce a kompilace. Pomocí metody dedukce byly z obecných definic vyvozovány konkrétnější závěry a pomocí metody kompilace se tyto závěry systematicky shrnuly do logického celku.

V praktické části je na úvod využita metoda deskripce, která slouží pro základní popis vybrané společnosti. Zdrojem informací pro tuto část jsou zejména interní předpisy a rozhovor s vedoucím pracovníkem. V kapitole zhodnocení současného stavu bylo využito metody dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdán zaměstnancům vybrané společnosti v tištěné podobě za účelem zjištění pracovních očekávání a preferencí daných zaměstnanců, kteří spadají do generace X a Y. Tato primární data byla zpracována do přehledných tabulek a grafů a patřičně okomentována. K interpretaci výsledků byla použita metoda analýzy dotazníkového šetření a na jejím základě navržena doporučení, která pomohou splnit cíl této práce.

3 Charakteristika generací X a Y

V současné době se na trhu práce můžeme setkat se zástupci čtyř generací, a to od nejstarší generace takzvaných Baby Boomers až po generaci nejmladších pracovně způsobilých generace Z. Největší procentuální podíl na pracovní síle však mají zástupci generace X a Y.

3.1 Pojem generace

Generaci můžeme definovat jako velkou skupinu lidí, která sdílí dobově podmíněný styl života a způsob myšlení vycházející ze zkušeností, které generace získají v útlém věku a prostřednictvím vzdělání a učení během prvních 20 až 23 let jejich života (Kotler, 2007).

V demografickém pojetí je generace určitá věková kohorta, která si díky získaným zkušenostem vybuduje specifické základní hodnoty a postoje jež jsou odlišné od jiných generací (Delcampo, 2017).

Ačkoliv příslušnost k určité generaci je pouze relativní a závislá na kontextu můžeme říci, že zkušenosti získané během kritických vývojových etap života jedince se významně podílejí na tvorbě hodnot a přesvědčení, které jedince pojí k určité generaci. Mezi základní vlivy, které se podílejí na tvorbě sdílených charakteristik generace patří způsob výchovy a vedení rodiči, interakce s vrstevníky, média a populární kultura (Twenge a Campbell, 2008).

Datum narození či věk slouží jako primární východisko pro definování charakteristik generace, avšak je potřeba brát v úvahu také kulturní odlišnosti. Ekonomické a politické události v průběhu vývojových stádií jedince mají rovněž významný účinek na způsob jakým jedinec pracuje či vnímá práci a zaměstnání (Delcampo, 2017).

V demografickém významu se délka jedné generace odvíjí podle průměru věku žen při prvním porodu a dle údajů Eurostatu činil v roce 1992 průměrný věk žen při narození prvního dítěte 24,82 let. V roce 2015 překročil průměrný věk při porodu v České republice hranici 30 let a za rok 2017 se posunul průměrný věk maminek při narození dítěte na 30,7 let. Hlavní příčinu představuje tendence odkládání mateřství do pozdějšího věku, které má za následek prodlužování délky generace a s tím spojené prohlubování odlišností mezi jednotlivými generacemi. Odkládání mateřství

do pozdějšího věku je spojeno mimo jiné s ekonomickou situací a pracovními příležitostmi v dané zemi. Délka generací se tedy liší podle jednotlivých zemí, kdy kupříkladu v Itálii je průměrný věk prvorodiček 31 let ale na Ukrajině se délka jedné generace počítá na 25 let.

3.2 Generace X a Y

Generace X a Y společně představuje zhruba 57 % světové pracovní síly. Obě generace by měli v roce 2020 zastupovat asi 70 % světové pracovní síly s podílem kolem 25 % pro generaci X na trhu práce a 45-50 % pro generaci Y, avšak jejich postavení je odlišné. Vzhledem k tomu, že zástupci Generace X mají mnohdy více jak dvaceti letou praxi v oboru a jsou téměř na vrcholu své kariéry (Saxena, 2012).

Není tedy překvapující, že zástupci Generace X, podle Global Leadership Forecast 2018 publikováno DDI and The Conference Board and EYGM, zastávají téměř 51 % všech vedoucích pozic. Generace Y se tedy teprve dostává na vyšší pozice a v současnosti zastává spíše pozice středního managementu. Dle výše zmíněného průzkumu rovněž vyplývá, že zástupci Generace X mají v průměru 7 podřízených což je o 2 více než mají zástupci Generace Y. Nicméně z výzkumu vyplývá i fakt, že Generace Y je mnohem rychlejší v postupu v rámci organizace nežli Generace X. V průměru se zástupce Generace Y během pěti let posune o 1,6 pozice směrem nahoru a zástupce Generace X pouze o 1,2 pozice, což je i méně než zástupce Generace Baby Boomers, který se v průměru posune o 1,4 pozice.

3.2.1 Rozdělení generací

Delcampo (2017) rozděluje generace na základě archetypů, které byly definovány v *Harvard Business Review* jako Proroci, Nomádi, Hrdinové a Umělci, kde tyto archetypy představují čtyři generace. Proroky představují zástupci generace Baby Boomers, narození mezi roky 1946 a 1964. Pro proroky je typické, že se narodí po nějaké významné události nejčastěji spojené s krizí a v době kdy společnost prochází obdobím omlazování jejich obyvatel. Pro tuto generaci jsou důležité hodnoty, víra, naděje a úcta ke starším jakožto zkušeným vůdcům mladších generací. Další generaci tedy potomky proroků označujeme jako Nomády. Nomádi jsou zástupci generace X narození mezi roky 1965 až 1980, kteří mají významně odlišné hodnoty oproti svým rodičům. Na rozdíl od Proroků, kteří se narodili až po nějaké významné krizi, Nomádi

se stávají dospělými v období krize, což se projevuje v jejich pracovním životě. Nomádi si zakládají na proaktivní postoji k práci a pracovní etice zejména při vedení zaměstnanců. Za důležité považují svobodu, čest a schopnost přežít. Následující generací je generace Y narození zhruba mezi roky 1981 až 2000, která je označována jako Hrdinové. Tento archetyp je charakteristický tím, že jeho zástupci vyrůstali v prostředí plné chvály a přehnané starostlivosti ze strany jejich rodičů a společnosti. Tato generace se vyznačuje energetičností, schopností využívat nejnovějších technologií a motivací ale i pokryteckostí či přílišnou sebejistotou. Typické pro generaci Y je, že požadují flexibilitu, vyšší životní úroveň, zodpovědnost a kladou důraz na osobní uplatnění a společenské uznání. Poslední archetyp, Umělci, se narodil nebo vyrůstal v období ekonomické krize. Tady řadíme novou generaci Z narozenou zhruba od roku 2001 až po rok 2011. Stejně jako Hrdinové i Umělci jsou ze strany svých rodičů rozmazlováni, jež se odráží v jejich nerozhodnosti v pozdějším věku. Je jim přisuzována odbornost, pluralismus, spravedlnost a technologická schopnost.

Generace Baby Boomers

Generace Baby Boomers je nejstarší generací, kterou můžeme najít na trhu práce. Jsou to lidé narození mezi roky 1946 až 1964 a představují zhruba 25 % pracovní síly na světě (Fry, 2018).

Název generace vyplývá ze zvýšené porodnosti v daném období a souvisí s koncem druhé světové války. Tito lidé jsou velmi soutěživí a je pro ně typické, že práci zasvěcují svůj život. Mnoho z nich chce pracovat i v důchodovém věku, a to z důvodu finančního zajištění, radosti z práce a přátelství s kolegy, které si budovali dlouhá léta. Jejich oddanost kariéře se však projevila i do jejich osobního života a většina z nich nemá čas na osobní a rodinné vztahy. Mnoho z Baby Boomers se tak příliš nehrne do důchodu, jelikož své práci věnovali tolik času a je pro ně významnou součástí jejich života (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Baby boomers excelují z hlediska odpovědnosti, přizpůsobivosti, srozumitelné komunikace, iniciativy, řízení organizací a projektů, řešení problémů, orientace na služby a z hlediska spolupráce s druhými. Jsou to lidé, kteří prosazují optimismus, angažovanost, osobní růst a zakládají si na zdraví a pohodě v jejich životě. Naopak, jsou známy také pro několik slabostí, včetně potřeby okamžitého uznání, využívání technologií a oceňování rozmanitosti na pracovišti (Delcampo, 2017).

Život po druhé světové válce a v období relativního klidu se významně zapříčinilo o jejich optimismus a jejich cílevědomost. Jejich život se točí kolem práce jakožto záruky lepšího života pro sebe samé a jejich děti, nicméně tento životní styl se podepsal na jejich schopnostech v budování vztahů na pracovišti i doma a vzhledem k tomu, že většina ze zástupců této generace se blíží konci své kariéry tak nemají ani potřebu socializace a networkingu v pracovním životě. Blížící se konec pracovního života a nástup důchodového věku je spojen se strachem i s jejich ubývajícím cílevědomostí a jednou tak důležité povýšení a postup v organizační struktuře už pro tuto generaci není tak důležité. Jako nejdéle žijící generace v dějinách společně s jejich odmítavým postojem k důchodu jsou dnes v popředí toho, co se nazývá ekonomikou dlouhověkosti (Kenton, 2019).

Generace X

Mezi zástupce Generace X řadíme jedince narozené mezi lety 1965 až 1980. V dnešní době představuje tato generace zhruba 35 % celosvětové populace zabírající 33 % stávající pracovní síly (Fry, 2018).

Lidé této generace mají odlišné hodnoty od svých předchůdců. Na rozdíl od Baby Boomers je typické, že na první místo v žebříčku hodnot staví právě sami sebe a na druhé místo staví rodinu, práce poté pouze doplňuje osobní a rodinný život. Je to generace, která vyrůstala ve finanční, rodinné a společenské nejistotě. Je to první generace, která měla oba pracující rodiče a kde prvně finančně rodinu zabezpečovala i žena. V dětství se daleko více než předchozí generace museli vyrovnávat s rozvody rodičů, workoholismem, korupcí a vyrůstáním v neúplné rodině. Toto rušné období se odráží v jejich chování a často tak působí negativisticky, cynicky či skepticky. Jako generace zažily například konec studené války, pád berlínské zdi, první počítač či první mobilní technologie (Kmošek, 2018).

Generace X vyniká zejména schopností adaptace, která vychází z nestability jejich mládí, kdy se často museli spoléhat sami na sebe. Mezi jejich další silné stránky patří podnikavost, vyhledávání příležitostí, hledání inovativních řešení, řešení problémů, řízení zdrojů a technologie. Naopak mezi jejich slabiny řadíme neschopnost laického vyjadřování, práci v týmu, pasivitu a neloajálnost (Delcampo, 2017).

Generace Y

Pro Generaci Y nebo také Millennials není přesněji stanoven rozsah, a tak se můžeme setkat i s několika daty. Jelikož Generace Y následuje po Generaci X můžeme tedy s jistotou říci, že do této generace řadíme jedince narozené po roce 1980. Nicméně zdroje se liší, pokud jde o konec této generace a nástup nové Generace Z, kdy některé zdroje uvádějí rok 1995, jiné zase rok 1997 a další zdroje uvádějí i rok 2001 jakožto konec této generace. Generace Y tak tedy v současné době představuje zhruba 30 % až 35 % světové pracovní síly (Fry, 2018).

Tato generace vyrůstala v období globalizace a doposud největší expanze světové ekonomiky. Generace Y je považována za generaci takzvaných globálních občanů, která vyrůstala v období dosud nepoznané svobody ať už ve smyslu pohybu nebo možností. Je to generace, která vyrůstala společně s internetem a měla tak přístup k nepřebernému množství informací. Tyto skutečnosti se vštípily do myslí zástupců Generace Y díky jejich rodičům, kteří společně s učiteli podporovali tuto představu, že jako nová generace jsou to právě oni, kdo mohou ovlivnit celý svět. Pro tuto generaci je typické, že oplývá sebejistotou, pozitivitou ale i vědomím odpovědnosti vůči dalším generacím. Tito lidé si zakládají na ochraně životního prostředí a moralismu (Vnoučková, 2017).

Mezi základní silné stránky Generace Y patří odpovědnost, organizovanost a technologie. Mají rádi změnu a oceňují rozmanitost ať už na pracovišti nebo v týmu. Jsou to lidé, kteří rádi pracují v týmech a mají dobré výsledky v poskytování služeb. Naopak jejich slabou stránkou je řešení problémů a neloajálnost k zaměstnavateli. Mnohdy se také této generaci vyčítá jejich přílišná závislost či fakt, že se ve svém životě často spoléhají na technologie jakožto součást jejich životního stylu a také jejich neformální komunikace, jež hojně probíhá prostřednictvím SMS a je doprovázená řadou zkratk jímž mnohdy starší generace nerozumí (Delcampo, 2017).

Generace Z

Generace Z nebo také Mileniálové na steroidech, jak se této generaci říká, je nejnovější generací a na trhu práce představuje zhruba 5 % pracovní síly (Fry, 2018).

Tato generace nastupuje po Generaci Y a vzhledem k tomu, že se na jejím konci mnoho zdrojů neshoduje, můžeme pouze odhadnout počáteční rok nastupující

Generace Z, a to někdy mezi lety 1996 až 2002. Jelikož je tato generace ještě příliš mladá, není možné určit její sjednocené charakteristiky. Při stanovování charakteristik se tak spíše vychází z předešlé generace a nových trendů ve společnosti. Tak jako Generace Y tak i Generace Z se narodila v době informačních technologií, a proto se dá očekávat, že informační technologie budou hlavní doménou této generace, jelikož se s ní setkávají od narození a mnoho ze zástupců této generace jí využívá ještě dříve, než se naučí mluvit. Naopak od Generace Y se liší tím, že je pro ně mnohem důležitější výdělek než rovnováha mezi prací a životem. V současné době můžeme rovněž tvrdit, že na se na této generaci významně podepíší situace jako byla celosvětová ekonomická krize v roce 2007 a proto budou zástupci této generace nejspíše tíhnout ke stabilitě a bezpečnosti. Nepředpokládá se, že budou loajální zaměstnanci. Vzhledem ke ztrátě jistoty, kterou zapříčinila již zmiňovaná finanční krize společně s dalšími faktory jako je rozpad tradičního modelu rodiny se předpokládá, že to budou spíše individualisté se sklony k netrpělivosti a sebestřednosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.2.2 Charakteristika generace X

Generaci X v České republice také označování jako Husákovy děti tvoří lidé narození mezi lety 1965 až 1979 včetně. Jako generace jsou také někdy označování jako prostřední generace, jelikož se narodili mezi dvě velmi početné generace tedy Baby boomers a Generace Y. Za jejím nízkým počtem stojí více faktorů jako je například vynález antikoncepce nebo rozmach rozvodovosti a jejich veřejná přijatelnost (Kmošek, 2018).

Jako generace si rovněž vzala některé z vlastností předešlé generace, a naopak některé z vlastností předala nové generaci Y. Tato generace je silně ovlivněná dobou, ve které vyrůstala a získala tak mnohem více názvů. Jejich rodiče z generace Baby Boomers totiž na rozdíl od předešlé generace netoužili po velké rodině a uchovávali tradičního způsobu života. Rodiče Generace X se tak v mnoha případech soustředili spíše na sebe a nebrali tolik v úvahu rodinu. Jelikož rodiče generace X se hnali za svými sny někde ve světě, mnoho z dětí generace X tak vyrůstalo v neúplných rodinách bez otce. Jako starší nebyli tak chráněni jako ostatní generace a po škole byli ve většině případů odkázáni pouze na sebe, což se zapříčinilo o jejich další název vyplývající z jejich povahy a to „individualisté“. Jako starší se rovněž zasloužili o jiný název a to Slackers, nebo česky flákači. Jako dospívající totiž trávili mnoho svého

volného času před televizí nebo u rádia poslouchajíc nové hudební žánry. Zejména na západě se potom generaci přezdívalo MTV generace podle stejnojmenné televizní stanice vysílající zejména hudební videoklipy (Gross, 1990).

Zařadit celou generaci X do jedné “škatulky” je téměř nemožné, jelikož jako generace jsou jednotliví zástupci velmi odlišní, a to ať už napříč světem tak i lokálně. Přeci jen je to generace individualistů a každý se tak vyvíjel podle svého přesvědčení. K jejich jedinečnosti také přispělo to, že se jedná o první generaci, která měla přístup k počítačům na školách nebo doma a v dospívání také k internetu. V rámci svého života navíc zažili mnoho turbulentních období včetně studené války. Jako první generace se ve velkém množství dostali k drogám, které byli v oné době na vzestupu díky hnutím jako Hippies, ke kterým se mnoho mladých generace X hlásilo. Drogy a filozofie hnutí Hippies a podobných hnutí mělo také za následek extrémní nárůst pohlavních onemocnění. Nejvýznamnějším z onemocnění byla epidemie AIDS, která vypukla zhruba v polovině osmdesátých let a jež měla za následek smrt mnoha lidí generace X (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Lidé generace X jsou považováni za cyniky, mrzouty a celkově lidi s pesimistickým pohledem na svět. Na vině je doba, která formovala jejich nedůvěru v instituce. Ve východní Evropě se zástupci generace X museli potýkat s nespravedlností, kterou představoval tehdejší totlitní režim a na západě s chudobou a nejistotou způsobenou ekonomickými otřesy, reparacemi z druhé světové války, studenou válkou a investicemi do zdravotnictví na úkor podpory mladých rodin. Život v takto turbulentní době společně s nepřítomností rodičů se zapříčinili o jeden z klíčových atributů, které generaci X spojuje a to samostatnost. Jsou to lidé, kteří se raději, než na instituce spoléhají jen sami na sebe a všechny problémy se snaží vyřešit sami. Jejich samostatnost se projevila po ukončení studentského života, kdy mnoho z mladých generace X mělo problém najít si práci, a tak se rozhodli podnikat. Mnoho z nich bylo úspěšných ve své snaze což se zapříčinilo o další klíčový atribut, který je přisuzován generaci X, tedy podnikavost (Delcampo, 2017).

Jsou to jedni z nejikoničtějších podnikatelů této doby. Pro představu můžeme jmenovat například Elon Reeve Muska, spoluzakladatele PayPal, automobilky Tesla a zakladatele Space Exploration Technologies Corporation, více známou jako SpaceX, která se snaží o vybudování monopolu pro komerční výlety do vesmíru, a zakladatel The Boring Company, která mimo jiné buduje vysokorychlostní podzemní tunely pro

veřejnost v USA a Evropě. Do generace X patří rovněž zakladatele Google, Twitter, anebo zakladatel Amazon.com, Jeffrey Preston Bezos, což je od roku 2017 nejbohatší muž planety. Jejich podnikavost a technická inovativnost je tak jejich nejsilnější stránkou vůbec (Vernon, 2015).

Generace X položila základní kameny dnešní společnosti a ukázali předešlým generacím, že si název flákači nezaslouží. Mimo jiné právě tato generace stála za technologickou revolucí a vytvořila tak svět ve kterém nové generace žijí. Je to svět chytrých mobilních telefonů, virtuální reality, sociálních sítí a internetu všude kolem nás. Ačkoliv si generace X během života prošla mnoha turbulentními obdobími jako byl konec studené války, několik ekonomických krizí nebo konec komunistické nadvlády a transformací hospodářství, dokázala tyto situace překonat a využít ve svůj prospěch.

3.2.3 Generace X v pracovním životě

Jak už bylo napsáno výše, zástupci generace X jsou jedni z nejikoničtějších podnikatelů všech generací ale samozřejmě ne všichni měli to štěstí založit úspěšné a mnoha milionové organizace. Jako zaměstnanci jsou lidé generace X označováni za tvrdě pracující, flexibilní, někdy příliš pasivní. Typickým znakem této generace je dlouhodobé zaměstnání, kdy práci považují za natolik důležitou, že je pro ně normální pracovat i více jak dvanáct hodin denně. Jsou samostatní, soběstační a jsou to spíše individualisté nežli týmový hráči. Jejich představou je, že nejlépe odvedou zadanou práci jen oni sami a neradi si nechávají poradit či pomáhat. Velmi často se však potýkají se syndromem vyhoření. Jsou to svobodomyšlní lidé a nemají problém s kulturní, rasovou ani sexuální rozmanitostí na pracovišti. Jelikož jako první generace vyrůstali v období technologického boomu mají k technologiím velmi blízko (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Tato generace se snaží o dosažení rovnováhy mezi profesním a osobním životem neboli o work-life balance. Nicméně práce je pro tuto generaci natolik důležitá, že mnohdy působí na své okolí jako workoholici, kteří pojem work-life balance vůbec neznají. Při výběru zaměstnání tak zástupci generace X nejčastěji hledají stabilitu zaměstnání, finanční jistotu a určitou míru odpovědnosti. V práci často zpochybňují dosavadní přístupy k práci a vyžadují více pravomocí a volnosti. Je to generace nezávislých, inovativních a tvrdě pracujících zaměstnanců, kteří nemají problém

s přizpůsobováním se změnám, a to jak na pracovišti, tak i v osobním životě (Kohl, 2018).

Největším problémem generace X je, že neuznávají autoritu, a to ani na pracovišti což může vyvolat napětí, pokud pracují zejména se staršími generaci. Nemají rádi striktní pravidla a řízení. Nerespektují senioritu v zaměstnání ale pouze schopnosti daného jedince a neradi tak pracují ve společnostech kde je zaveden systém odměňování na základě seniority. Preferují mentoring ze strany zkušenějších kolegů. Nejsou to příliš loajální zaměstnanci, jelikož cítí velkou nedůvěru vůči organizacím a loajalita či oddanost jednomu zaměstnavateli pro ně není synonymem pro stabilitu a jistotu zaměstnání (Kane, 2018).

3.2.4 Generace X a očekávání

Nejdůležitější pro generaci X je práce a s tím spojené finanční zabezpečení, jak bylo popsáno již dříve v této práci. Od zaměstnavatele proto očekávají určitou jistotu zaměstnání. Nejsou to žádní flákači, dokáží tvrdě pracovat a upřednostnit pracovní život před ten osobní. Lidí této generace jsou oddaní spíše své vlastní kariéře než zaměstnavateli, a proto budou očekávat, že je organizace podpoří v jejich růstu. Preferují tedy organizace, které vzdělávají a podporují rozvoj schopností svých zaměstnanců. Rovněž očekávají, že organizace bude hodnotit zaměstnance na základě produktivity a že jejich schopnosti budou uváženy v případě, kdy se bude rozhodovat o jejich povýšení. Chtějí, aby jim organizace poskytla možnost horizontálního rozvoje a oni tak měli jistotu zaměstnání skrze rozličné pracovní možnosti. V neposlední řadě také očekávají, že jejich názory budou uváženy a ceněny v rámci celé organizace (Delcampo, 2017).

3.2.5 Charakteristika generace Y

Generace Y nebo také Mileniálové jsou lidé narození mezi roky 1980 až 1997. Ačkoliv se mnoho autorů nemůže shodnout na jednoznačném časovém rozmezí do které tato generace náleží je nejvhodnější vybrat právě zmiňované rozmezí, které se nejčastěji objevuje u všech autorů. Jedná se o velmi početnou generaci, která se narodila v relativním ekonomickém a politickém klidu ve srovnání s předešlými generacemi. Počet lidí náležících do generace Y je odhadován na něco málo pod dvě miliardy lidí což představuje doposud nejpočetnější generaci převyšující i generaci Baby boomers (Peterson, Sillman, McCaffrey, 2018).

Jedná se o generaci, která vyrůstala společně s novými technologiemi, a tak podobně jako generace X nemají s novými technologiemi žádný problém a představuje pro ně součást života bez které by se neobešli. Jsou to lidé, kteří jsou známý svým blízkým vztahem k rodičům a vychovatelům stejně jako svým idealismem, který přebrali po generaci Baby boomers. Mnoho lidí z generace Y je nehledě na podobnost s generací X a Baby boomers přirovnávána ke starší generaci, takzvané Great Generation nebo G.I. do které patřili jejich praprarodiče. Je to zejména odhodlání či ochota přijmout potřebná opatření k dosažení výsledků, která tyto dvě generace spojuje (Delcampo, 2017).

Na rozdíl od generace X, jsou rodiče významnou součástí života pro lidi generace Y. Rodiče generace Y totiž byli mnohem aktivnější ve svých rodičovských rolích a více se zapojovali do jejich života. V dětství se proto mnoho zástupců generace Y daleko více setkávalo s podporou a něhou ze strany svých rodičů na rozdíl od předešlých generací. Vliv rodičů, kteří vštěpovali svým dětem už od útlého věku, že dokáží všechno, co si jen usmyslí a že svět jim leží u nohou vybudoval u zástupců generace Y milné přesvědčení, že v životě budou úspěšní a finančně zabezpečení. Nicméně jejich vztah s rodiči je natolik důležitý, že mnoho z lidí této generace i po skončení studia zůstává rodině na blízku což také nebylo u předešlých generací běžné (Bergh, Behrer, 2012).

Zástupci generace Y vyrůstali v mnohem otevřenější, vzdělanější a všeobecně více tolerantnější společnosti. Skutečnost, že vzdělání bylo dostupnější a došlo k více jak dvojnásobnému převýšení počtu studentů vyššího stupně studia oproti předešlé generaci způsobilo větší toleranci a akceptaci mezikulturních, rasových, sexuálních a náboženských odlišností. Jsou to tedy lidé mnohem otevřenější různým druhům odlišností ve společnosti, ve které žijí. Technologie představují významnou součást každodenního života této generace již od narození. Vyrůstali společně s počítači, mobilními telefony, internetem a mnohými dalšími vymoženostmi moderního světa. Tato skutečnost se zasloužila o mnoho dalších názvů přisuzovaných této generaci jako Speeders, iGen, Internetová generace nebo Generace Next apod. Každodenní využívání technologií je obohatilo o schopnost zvládat více věcí najednou. Nicméně multitasking není jedinou schopností, kterou získali prostřednictvím interakce s novými technologiemi. Jejich interakce na internetu a sociálních sítích jim také dopomohli

získat schopnosti, které zaměstnavatelé požadují jako je například schopnost týmové práce nebo IT schopnosti a další (Strauss, Howe, 2007).

Jednou z významných předností této generace je její zájem o světové dění a blaho lidí. Stojí za mnohými neziskovými organizacemi na pomoc druhým jako je například projekt Invisible Children, který se snaží o pomoc dětem ve válce zmítané Ugandě a mnoho dalších. Mají rovněž velký zájem o přírodu a ochranu životního prostředí. Na rozdíl od předešlé generace, Mileniálové důvěřují institucím a věří v týmovou práci. Necítí se být podvedeni nebo okradeni společností jako generace X, ale naopak preferují rozhodnutí státu v řešení sociálních a environmentálních problémů. Rádi se zapojují do občanských záležitostí, ale o politiku nejeví velký zájem.

Zástupci této generace nehledají informace v tradičních zpravodajských médiích jako jsou noviny, televize nebo rádio což však neznamená, že o informace nemají zájem. Naopak, tato generace si zakládá na informacích, které však čerpá zejména z internetu, jelikož jsou již od malička zvyklí na využívání moderních technologií. Tedy pokud se někdo z členů generace Y rozhodne přečíst si noviny potom jedinečně v elektronické podobě. Tento kdykoliv dostupný zdroj informací u nich vybudoval pragmatictější pohled na život. Považují se za nejméně optimistickou generaci na pracovním trhu a jejich realismus je přisuzován právě silné přítomnosti médií během jejich života. Nicméně jejich vztah k internetu a informačním technologiím stál rovněž za vznikem dnešních ikonických sociálních sítí a mobilních aplikací využívaných miliony lidí po celém světě (Delcampo, 2017).

Mezi významné osobnosti generace Y tak například patří Mark Zuckerberg, zakladatel sociální sítě Facebook, Mike Krieger a Kevin Systrom, zakladatelé nejpoužívanější aplikace na sdílení fotografií Instragram, Brian Chesky, zakladatel webové služby zprostředkovávající pronájem ubytování Airbnb, nebo spoluzakladatel největší streamingové služby pro hudbu s názvem Spotify, Daniel Ek a mnoho dalších. Moderní technologie jsou pro tuto generaci natolik významné že si život bez nich nedokáží představit (Varshneya, 2017).

Na základě výzkumu International Center for Media and the Public Agenda se ukázalo, že 4 z 5 lidí generace Y vykazují známky závislosti na mobilních telefonech nebo internetu a nedostatek stimulace pocházející z interakce s těmito technologiemi u nich vyvolává významné psychologické obtíže jako je panika, frustrace, zmatenost

či pocit izolace. Jejich neustále spojení s okolním světem prostřednictvím nových technologií je velmi značně odlišuje od předešlých generací. Komunikace prostřednictvím SMS, e-mailu nebo internetu je poznamenala ve způsobu komunikace a interakce se svým okolím. Tento způsob interakce tak dal za vznik velmi svéráznému slovníčku této generace, kterému starší generace mají problém rozumět (Caruso, 2014).

V českém prostředí se tak jedná o výrazy, které jsou ve většině případů zjednodušeným a počeštěným překladem anglických slov jako je například výraz čekat, fail, olajkovat nebo postnout a podobné výrazy kterým starší generace mají problém rozumět. Nejen komunikace ale i interakce se poněkud změnila a mnoho lidí generace Y preferuje právě interakci skrze technologie. Tento fenomén můžeme pozorovat i u moderních organizací, které se přizpůsobují novým generacím a nabízejí například video pohovory prostřednictvím aplikací jako je Skype anebo také možnost home office. V rámci organizace se mezi sebou mnoho lidí dorozumívá přes e-maily a k osobnímu kontaktu s nařízenými tak dochází jen zřídka. Jejich schopnost využívat moderní technologie tak mění svět a už dnes je v podstatě možné pracovat, nakupovat, bavit se s přáteli a vykonávat běžné každodenní aktivity kdekoli a kdykoli prostřednictvím internetu.

Jedná se o globalizovanou generaci a generaci otázek, mezi jejichž nejčastější otázky patří „Proč jsme tady? Jaký má život smysl? Kde mám mobil? Najdu to na Googlu?“. Jsou to lidé na začátku své kariéry, kteří nedávno nastoupili do zaměstnání a nemalá část do zaměstnání teprve nastoupí v průběhu několika let. Můžeme však říci, že je to generace, která si zakládá na dostupnosti a pohodlí ve svém životě. Tato skutečnost tak přetváří svět kolem nás a jakkoliv bylo kdysi běžné zamávat na taxikáře a nechat se svézt, dnes se taxík, uber nebo lyft objedná jedním stisknutím na mobilu, potraviny se nakoupí přes internet, prostřednictvím bezkontaktního terminálu nebo v samoobslužných prodejnách naskenováním QR kódu a podobně. Mnoho starších generací tak nad touto změnou kroutí hlavou a upozorňuje, že dochází k odcizování lidí a narušování mezilidských vztahů, přičemž nové generace Y a Z vyzdvihují efektivnost, dostupnost, rychlost a pohodlí které jim tyto změny přinášejí (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.2.6 Generace Y v pracovním životě

Na pracovišti je generace Y označována za generaci, která očekává celý svět v 27 letech. Jsou to snílci, sebejistí, vybíraví a netrpěliví zaměstnanci, kteří se chtějí co nejrychleji posunout dále v organizačním žebříčku. Nicméně tato generace není závislá pouze na jediné organizaci, a proto se raději zástupci generace Y zaměřují na formování vlastních schopností a neustále vzdělávání, které jim má zajistit uplatnitelnost na trhu práce. Vytváří si individuální definice úspěchu a není pro ně tak důležité postavení v organizaci jako pro předešlé generace. Stejně jako u generace X, Mileniálové usilují o work-life balance a jejich potřeba pro dostatek času na osobní život pro zaměstnavatele znamená, že tato generace není ochotna pracovat přesčas. Nejsou to loajální zaměstnanci a je pro ně přirozené měnit zaměstnavatele. Výzkum agentury PwC s názvem Millenials at work, reshaping the workplace z roku 2011 ukázal, že více než čtvrtina z 4 364 respondentů se domnívá, že během svého pracovního života vystřídá více jak 6 zaměstnavatelů a 54 % očekává, že bude pracovat pro 2 až 5 zaměstnavatelů během svého života (Kubátová, 2013).

Tato generace považuje za atraktivní takovou práci, která jim umožní pracovat z domu nebo na zkrácený pracovní úvazek. Pracovní podmínky jsou pro tuto generaci natolik důležité, že jejich požadavky ovlivňují pracovní trh. Požadují flexibilní pracovní dobu, kreativní a dynamické pracovní prostředí. Nepřistupují k práci jen jako ke zdroji obživy, ale dalo by se říci, že si namísto práce hledají komunitu a místo kolegů chtějí přátele. Je pro ně důležité, aby jejich práce dávala smysl a aby je celkově uspokojovala. Raději než striktní pracovní prostředí, kde jsou jasně vymezeny vztahy chtějí uvolněnou a neformální atmosféru, kde se můžou bavit, vzdělávat a budovat přátelské vztahy se svými kolegy a nadřízenými. V ideálním případě by měl jejich nadřízený být osobností, kdo jim jde příkladem, ukazuje jim směr a váží si komunikace. Respektují autoritu, ale pouze v případě jeli zasloužená a jimi osobně ověřená (Delcampo, 2017).

Jednou z velkých výhod této generace je, že jsou mobilní, nemají problém se za prací stěhovat a během života měla řada z nich možnost pracovat nebo studovat v zahraničí, kde získali globální rozhled. Rádi riskují, zkouší nové výzvy, mají pozitivní postoj ke změnám, rádi překonávají překážky a nebojí se vyjádřit svůj názor (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.2.7 Generace Y a očekávání

Za krátkou dobu, co jsou Mileniálové součástí pracovní síly se ukázalo, že mají jasné představy o tom, co očekávají od zaměstnání. Asi nejdůležitější je pro ně flexibilita, kterou očekávají, že jim zaměstnavatel do jisté míry poskytne. Chtějí work-life balance a očekávají, že budou mít dostatek času na svůj osobní život a záliby. Atraktivní je pro ně organizace, která je zajímavá, poskytuje jistotu práce, bohatství a vytváří sociální programy pro své zaměstnance, a navíc předpokládají přátelské, uvolněné pracovní prostředí. Důležité je pro ně uznání, individuální přístup, pravidelný feedback či hodnocení, které rovněž v zaměstnání očekávají (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Z již dříve citovaného výzkumu agentury PwC vyplývá, že mezi znaky atraktivního zaměstnavatele většina zástupců generace Y řadí příležitost profesního rozvoje, motivační mzdu, dobrý trénink a podporu rozvoje. Neméně důležité jsou pro ně pružné pracovní podmínky, systém zaměstnaneckých výhod a mezinárodní příležitosti. Rozhodujícím faktorem pro přijetí pracovní nabídky je pro více jak 60 % Mileniálů příležitost k osobnímu růstu. Důraz však kladou i na dobré jméno zaměstnavatele, obsah práce a nástupní mzdu. Mezi nejžádanější zaměstnanecké výhody, které očekávají patří trénink a rozvoj, flexibilní pracovní doba a peněžní odměny. Očekávají, že v organizaci budou podmínky pro jejich osobní a profesní rozvoj a že je organizace v této snaze podpoří. Mezi preferované metody rozvoje řadí zástupci generace Y zejména spolupráci se silnými kouči a mentory, změny či rotace pracovních rolí a podporu dalšího studia. Očekávají tedy nejen možnost vzdělávat se v organizaci ale i mimo ni, kdy pětina respondentů by uvítala, kdyby mohla pokračovat v akademickém studiu. Výzkum rovněž objasnil očekávání Mileniálů z hlediska uspořádání pracovní doby. Necelých 40 % respondentů očekává převážně stálou pracovní dobu s určitou možností flexibility a 32 % převážně flexibilní pracovní dobu (Kubátová, 2013).

Mileniálové mají velmi jasnou představu o tom, co očekávají od svých zaměstnavatelů. V ideálním případě by pracovali pro zaměstnavatele, který jim poskytne možnost se rozvíjet, chová se přátelsky, uznává hodnotu každého zaměstnance, umožní jim pracovat z domu a umí balancovat mezi optimismem a realismem ve vztahu ke svým zaměstnancům a okolnímu světu (Delcampo, 2017).

3.3 Generace X versus Y

Smola a Sutton (2002) provedli výzkum zaměřený na rozdíl mezi generacemi v jejich pracovních hodnotách, kdy byli porovnávány dvě skupiny zaměstnanců ve dvou různých letech. První skupinu tvořili jedinci věkové skupiny 27 až 40 let a druhou skupinou byli jedinci mezi 41 a 65 lety. Výzkum probíhal v roce 1974 a roce 1999 a prokázal rozdílné hodnoty mezi jednotlivými výzkumy. Součástí byly tři otázky, na které se snažili najít odpověď. Tyto otázky byly „Existují generační rozdíly v pracovních hodnotách mezi dnešními zaměstnanci? Liší se pracovní hodnoty dnešních zaměstnanců od pracovních hodnot zaměstnanců v roce 1974?“ a poslední „Zůstávají pracovní hodnoty konstantní nebo se mění s tím, jak pracovníci stárnou?“. Největší rozdíl mezi těmito výzkumy spatřili zejména v pocitu hrdosti, kterou jedinci mají vůči své práci, kdy v roce 1999 byl tento pocit hrdosti mnohem méně důležitý. Obě věkové skupiny v roce 1999 se rovněž shodli, že je pro ně méně důležitá hodnota jedince vyplývající z toho, jak jedinec vykonává svou práci, než tomu bylo v roce 1974. Rovněž v roce 1999 se obě věkové skupiny domnívají, že tvrdá práce z nich dělá lepšího člověka a že práce jako taková není až tak důležitá jako tomu bylo v roce 1974. Jednoznačně tak dochází ke změně hodnot mezi generacemi a dobou, která tyto hodnoty formuje.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) vytvořili základní přehled odlišností mezi generacemi na základě jejich charakteristických znaků. Definovali tři základní odlišnosti, které tyto generace rozdělují, a to vztah k financím, technologiím a k práci. Generace X bere peníze jako hodnotu a není tak ochotná se zadlužovat jako generace Y, pro kterou peníze představují pouze prostředek. Zásadní rozdíl pak představuje jejich schopnost využívat moderní technologie. Generace Y s technologiemi nemá žádný problém, jelikož s nimi vyrůstali a využívají je každý den. Naopak generace X se setkala s moderními technologiemi typu mobilní telefony, počítače či internet až v dospělosti a mají tak větší problém při jejich využívání. Poslední základní odlišností je vztah k práci. Generace X považuje za důležitější si udržet dobré pracovní místo a je tak ochotna pracovat i přesčas na rozdíl od generace Y. Jakkoliv jsou obě generace odlišné, v určitých oblastech jsou si velmi podobní či totožní. Základní odlišnosti mezi těmito generacemi shrnuli autoři do tabulky, která je uveden v tabulce číslo 3.1.

Tabulka 3.1. - Odlišnosti generací X a Y

| | Generace X | Generace Y |
|--|---|--|
| Peníze | Hodnota | Prostředek |
| Work-Life Balance | Nikoli | Ano |
| Využívání moderních technologií | S určitými problémy | Bez problémů |
| Ochota se zadlužovat | Menší | Větší |
| Udržení si dobrého pracovního místa | Důležité | Ochota pracovní místa měnit |
| Postoj ke změnám | Negativní | Pozitivní |
| Ochota pracovat přesčas | Ano | Ne |
| Vztah k nadřízenému | Nedůvěra | Otevřenost |
| Zaměstnání | Dlouhodobé | Krátkodobé |
| Ochota se stěhovat za práci | Ne | Ano |
| Sport a péče o zdraví | Méně | Více |
| Pohled na svět | Pesimistické | Optimistické |
| Pohled na kolegy | Kolegové | Přátelé |
| Otevřenost novým myšlenkám | Menší | Větší |
| Motivace | Stabilita, jistota, odpovědnost | Rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty |
| Vzdělávání a rozvoj | Tradiční (přednášky, semináře), skupinové | Moderní (koučink, mentoring, rotace), individuální |
| Vytrvalost | Větší | Menší |
| Samostatnost | Větší | Menší |
| Nákupní chování | Dle reklamy | Dle doporučení kamarádů |
| Pracoviště | Klasické kanceláře | Otevřená pracoviště |
| Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám | Bez problémů | S problémy |
| Zpětná vazba | Pravidelná, ne příliš častá | Neustálá |

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press, 2016, s.153-154. ISBN 978-80-7261-430-1.

Výzkum s názvem Mileniálové, který zpracovaly agentury NMS Market Research a PR.Konektor rovněž odhaluje odlišnosti mezi těmito generacemi. Výzkum se zaměřoval zejména na život generace Y ve srovnání s ostatními generacemi a má představovat jakýsi návod pro firmy, jak k této generaci přistupovat. Mnoho z otázek

tak poskytuje odpovědi na to, jak se jednotlivé generace liší a jak by se k těmto různým generacím mělo přistupovat na pracovišti. Výsledky výzkumu jsou znázorněny ve zjednodušené tabulce číslo 3.2.

Tabulka 3.2. - Návod na použití generací

| | Generace X | Generace Y |
|------------------------|--|---|
| Jak utrácejí peníze? | Před nákupem týdny hledají informace a mají rádi věrnostní karty | Vydělávají peníze, aby si mohli užívat života. |
| Životní hodnoty | Finanční zabezpečení a klidný život, mít vlastní bydlení. | Být šťastný a spokojený, užívat si života a mít na to dost peněz. |
| Jak pracují? | Nejdříve práce, potom zábava. Nevadí jim ráno vstávat ani pracovat přesčas. | I práce může být zábava. Nechtějí ji ale obětovat všechno. |
| Jak udržují vztahy? | Mají Facebook, raději volají, než píší. Vzpomínají na ICQ a korespondenční listy. | Netelefonují. Mají tisíce aplikací, různé typy pro různé druhy komunikace s různými lidmi. |
| Proč studovali? | Celý život se učí rusky, ale nikdo rusky nemluví. Na VŠ chodili, protože to bylo lepší než jít na vojnu nebo se vdát. | Generace Erasmus. Čím dál víc je zajímavá, co přesně studují. |
| Jak cestují? | Po revoluci vyrazili objevovat svět. Teď už mají rodiny a jezdí s cestovkou, ale sní o dobrodružné exotice. Na cesty si berou Lonely Planet. | V zahraničí chtějí být lokální. Cestu si plánují sami a pomáhají jim doporučovací algoritmy a AirBnb. |
| Dominantní technologie | Mobil, počítač, walkman, video, dial up. Poslední, kdo si vyvolával fotky. | MP3, chytrý telefon, připojení k internetu. Notebook už od střední. |

Zdroj: ČERNOHLÁVKOVÁ, Lucie. [online] *Tabulka Generací*. 2018 Forbes, s. 1. [cit. 12.1.2019]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

IBM Institute for Business Value představil v roce 2015 výsledky výzkumu s názvem *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace*, kde byly srovnány tři generace, a to Baby boomers, generace X a Y. Výzkum probíhal ve dvanácti zemích a šesti různých odvětvích průmyslu s celkovým počtem 1784 respondentů. Základní premisou tohoto výzkumu bylo odbourat zažitá přesvědčení a mýty ohledně generace Y. Výsledkem výzkumu

byl fakt, že se generace Y tolik neliší od starších generací a že kladou význam téměř totožným hodnotám, avšak v jiném pořadí. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v následujících tabulce 3.3. a grafu 3.1.

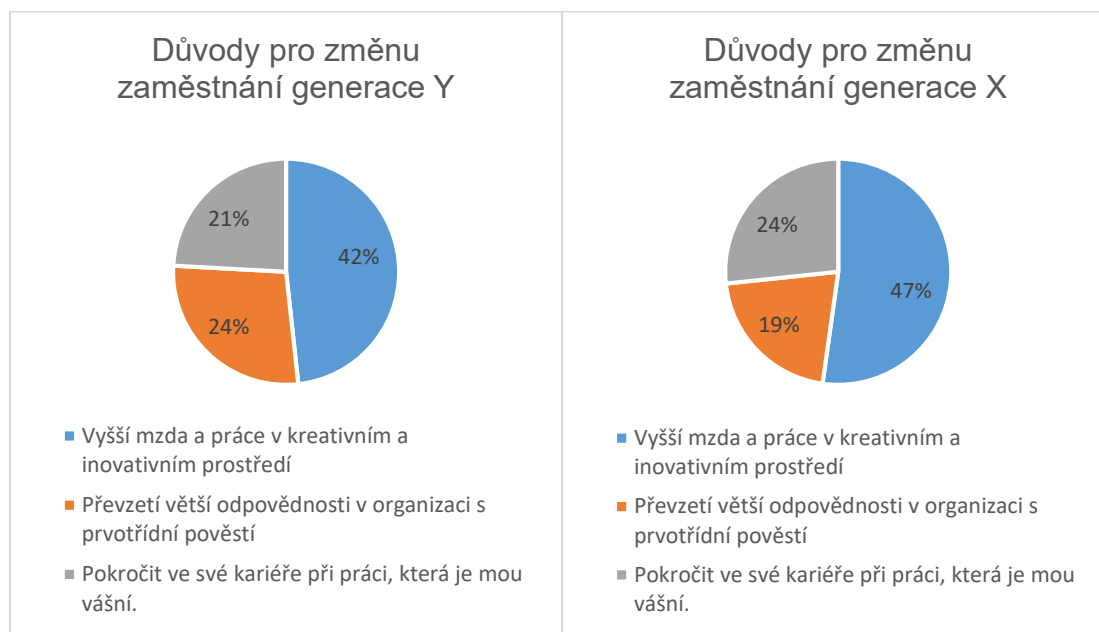
Tabulka 3.3. - Top 10 kariérních cílů

| KARIÉRNÍ CÍLE | MILENIALOVÉ | GENERACE X |
|--|-------------|------------|
| Mít pozitivní dopad na organizaci | 25 % | 21 % |
| Pomoc vyřešit sociální a/nebo enviromentální problém | 22 % | 20 % |
| Spolupracovat s různorodou skupinou lidí | 22 % | 22 % |
| Pracovat pro jednu z nejlepších organizací v oboru | 21 % | 25 % |
| Dělat práci, která mě baví | 20 % | 21 % |
| Stát se odborníkem v oboru | 20 % | 20 % |
| Work-life balance | 18 % | 22 % |
| Stát se vrcholovým manažerem | 18 % | 18 % |
| Dosáhnout finanční jistoty | 17 % | 16 % |
| Začít podnikat | 17 % | 12 % |

Zdroj: BAIRD, Carolyn Heller. [online] *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace*. 2015 IBM Institute for Business Value, s. 2. Dostupné z: ftp://ftp.software.ibm.com/software/nz/downloads/Myths_exaggerations_and_uncomfortable_truths_Executive_Report.pdf

Další zajímavostí bylo zjištění znaků dokonalého zaměstnavatele pro tyto dvě generace. Mileniálové požadují, aby byl jejich zaměstnavatel etický a spravedlivý (35 %), transparentní a sdílející informace (35 %) a také spolehlivý a důsledný (32 %). Pro zástupce generace X je důležité, aby jejich zaměstnavatel byl transparentní a sdílející informace (42 %), aby jasně stanovoval cíle a očekávání (42 %) a aby byl etický a spravedlivý (37 %). Výzkum rovněž zjistil, že zaměstnanci generace X používají své osobní sociální účty pro pracovní účely častěji než ostatní zaměstnanci. Jejich podobnost se projevuje i v důvodech pro které by změnili současné zaměstnání, jak je možné vidět v následujícím grafu 3.1.

Graf 3.1.- Důvody ke změně stávajícího zaměstnání



Zdroj: BAIRD, Carolyn Heller. [online] *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace*. 2015 IBM Institute for Business Value, s. 9. Dostupné z: ftp://ftp.software.ibm.com/software/nz/downloads/Myths_exaggerations_and_uncomfortable_truths_Executive_Report.pdf

Výzkum s názvem *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges* přišel s tvrzením, že generace Y se rovněž tolik neliší od starších generací. Spíše než mezi jednotlivými generacemi, spatřuje rozdíl ve věku jedinců. Podle výzkumu je hlavní příčinou právě věk a s dospíváním dochází ke sjednocování generačních charakteristik. Nicméně uznává vliv doby a možnosti, které daná doba poskytovala jedincům a podílela se tak na utváření jejich charakteristik. Rozdíl je zejména ve vzdělání a možnosti cestovat (Meier, Stephen, Crocker, 2010).

3.4 Očekávání

Anticipace neboli očekávání se pojí s lidskými emocemi. Jedná se o duševní stav jedince, který se objevuje v případě, kdy se jedinec ocitne před neznámou situací či v novém prostředí. Očekávání v pracovně právním vztahu se rovněž odvíjí od schopností, hodnot, percepce, motivace a dalších aspektů ať už ze strany zaměstnance tak i ze strany zaměstnavatele či veřejnosti. Obecně se také očekávání ze sociologického hlediska pojí k rolím, které jedinec ve společnosti zastává nebo by měl zastávat v rámci svého postavení. Soubor těchto očekávání je v zaměstnaneckém nebo obdobném vztahu označován jako psychologická smlouva. (Armstrong, 2015)

3.4.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je psychologický konstrukt, jež vymezuje vztahy mezi dvěma stranami, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a vysvětluje přesvědčení jedince ve vzájemné závazky vyplývající z tohoto vztahu. Psychologická smlouva je především implicitní, ačkoliv některá z očekávání mohou být uvedena v pracovní smlouvě, většina očekávání písemně vyjádřena není. V případě, kdy tato očekávání nejsou dodatečně nebo vůbec naplňována jej jedinci velmi negativně prožívají. Porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele se odráží negativně na výkonnosti a motivaci zaměstnanců a v mnohých případech dochází k ukončení pracovního poměru. Organizace si to uvědomují, a proto se snaží zakomponovat mnohá z těchto očekávání do etického kodexu (Blažek, 2014).

Rousseau (1995) definovala psychologickou smlouvu, která spočívá v přesvědčení jedince týkající se podmínek vzájemné výměny mezi danou osobou a druhou stranou. Podstatou daného vztahu je přesvědčení, že byl sjednán slib a za něj byla nabídnuta odměna a tento slib tak zavazuje zúčastněné strany ke vzájemným povinnostem. Rousseau navíc oproti předchozím definicím vnímá psychologickou smlouvu jako unilaterální vztah, kde smlouva je především záležitostí zaměstnance, jelikož organizace jako taková sama o sobě nemůže vnímat.

Armstrong (2015) vysvětlil, že psychologická smlouva by v rámci zaměstnaneckého vztahu měla poskytovat odpovědi na dvě nejdůležitější otázky a to: „Co může jedinec rozumně očekávat od organizace?“ a „Co je rozumné, aby organizace očekávala od daného jedince?“. Zároveň by mělo být jasné jaké aspekty zaměstnaneckého vztahu musí být obsažené v psychologické smlouvě. Ze strany zaměstnance by psychologická smlouva měla objasnit zejména tyto aspekty:

- Jestli se se zaměstnancem zachází morálně, spravedlivě a zásadově;
- Zda má zaměstnanec jistotu zaměstnání;
- Má-li zaměstnanec možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti;
- Je-li na pracovišti uplatňována bezpečnost a ochrana práce zaměstnanců;
- Očekávání ohledně kariéry a kariérního rozvoje;
- Zda má zaměstnanec možnost podílet se na rozhodování.

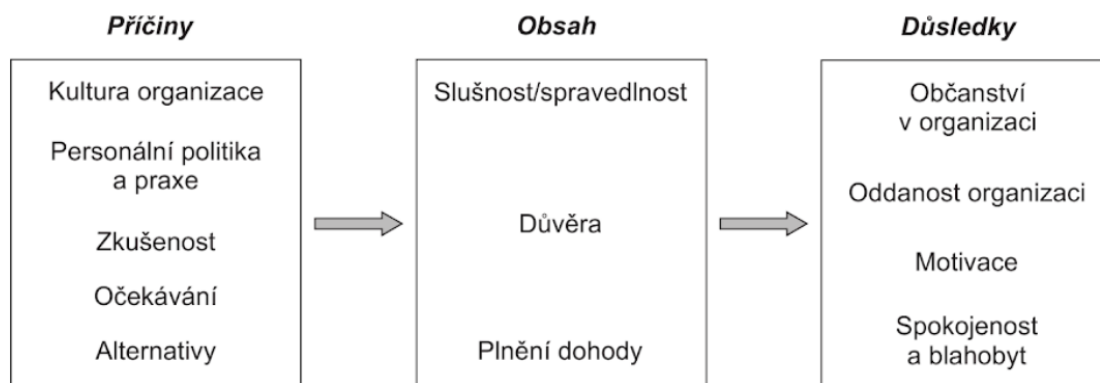
V neposlední řadě by měla psychologická smlouva také ujistit jedince, že organizace všechny své sliby dodrží. Z hlediska zaměstnavatele by podle Armstronga měla psychologická smlouva zahrnovat především tyto aspekty:

- Schopnost;
- Úsilí;
- Ochotu;
- Oddanost;
- Loajalitu.

Zaměstnavatel tedy očekává, že zaměstnanec bude mít schopnosti na vykonávání dané práce, bude projevovat snahu a úsilí ve své práci, bude ochoten pracovat a dané organizaci bude loajální.

Guest et al. (1996) vytvořil funkční model psychologické smlouvy, který je zobrazen v obrázku 4.1. Guest et al. (1996) tvrdí, že: *„jádro psychologické smlouvy jako takové je měřitelné, a to z hlediska slušnosti zacházení, důvěry a míry v jaké lidé vnímají výslovné množství nebo výslovnou smlouvu, které je třeba splnit.“*

Obrázek 3.1 - Funkční model psychologické smlouvy



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 204. ISBN 978-80-247-8632-2.

Problém s psychologickými smlouvami nastává zejména v případě, kdy se organizace setkává s novými generacemi, které mají odlišná očekávání a priority od starších generací. Mnozí z nových generací, tedy generace Y a Z, kteří nastupují do zaměstnání poprvé totiž ani nemají jasno v tom co by od organizace měli očekávat. Dá se říci, že nové generace netuší, co by od zaměstnavatelů měli očekávat nebo čím by dané organizaci mohli prospět. To se samozřejmě týká i zaměstnavatelů, kteří mají

problém s novými generací a mnohdy netuší co od těchto lidí mohou očekávat. Vzhledem k těmto faktorům se psychologická smlouva dostává do své nové podoby. Jak už bylo napsáno výše, psychologická smlouva má zejména implicitní povahu a vyvíří se především každodenní interakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (George, 2009).

Nová povaha psychologických smluv se tak odvrací od předem daných a vnucených vztahů k více liberálním vztahům. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je proto mnohem více než kdy dříve otázkou vyjednávání a vzájemnosti. Důležitou roli u nových generací hraje také proměnlivost, a především v dnešní době ekonomické prosperity, kdy je práce hodně se o loajálnosti či oddanosti zaměstnanců mluví zejména ve vztahu ke své vlastní kariéře či dovednostem nežli k organizaci. Tedy oproti starším verzím je nová psychologická smlouva krátkodobá a předpokládá, že růst či přežití jedné strany je stále méně závislé na druhé straně. Zaměstnavatelé si to uvědomují, a proto se snaží o změnu, jež spočívá v rozmanitosti rolí, které jsou zaměstnancům přisuzovány nebo v podobě příležitostí pro samostatné vzdělávání. Jedním z nejvýznamnějších trendů, jež se objevil v zaměstnaneckém vztahu vyjádřeném psychologickou smlouvou je, že se od zaměstnanců žádá, aby na sebe brali rizika, která doposud nesla organizace (Armstrong, 2015).

3.4.2 Porušení psychologické smlouvy

Porušení psychologické smlouvy s sebou přináší mnoho problémů jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatele. Na rozdíl od nenaplnění očekávání, které může způsobovat nespokojenost se porušení psychologické smlouvy projevuje silnějšími emocemi jako je stres, rozhořčení a pocit zrady. Nespokojenost se dá řešit, ale pokud zaměstnanec cítí, že byl organizací zrazen jen těžko se jeho pohled na danou organizaci změní. Tuto nespolehlivost lidé vnímají intenzivně a mnohdy se uchylují k negativním postojům vůči organizaci, která psychologickou smlouvu porušila. Tyto negativní postoje se projevují v reakci zaměstnance, který mimo emocionální reakce také reaguje změnou v pracovním postoji jako je nespokojenost s prací a vedením či ztrátou důvěry v organizaci a její management. Tedy zaměstnanec mění typ psychologické smlouvy ze vztahové na transakční, respektive z dlouhodobé na krátkodobou. Porušení psychologické smlouvy tak může vyústit v ukončení pracovního poměru a pro organizaci problém s udržením zaměstnanců. Nejčastějšími důvody porušení psychologické smlouvy je podle George (2009):

- Restrukturalizace v organizaci a snižování stavů;
- Organizační změny, jako je akvizice nebo fúze;
- Ztráta práce z nadbytečnosti.

Ačkoliv jsou výše zmíněné důvody jen málo ovlivnitelné existují také důvody, které ovlivnitelné jsou. Mnohdy je na chybě organizace, která neprojevuje dostatečně ochotu naplňovat očekávání svých zaměstnanců nebo nezná jejich očekávání, a proto dochází k porušování psychologické smlouvy. Aby nedocházelo k porušování psychologické smlouvy je důležité dodržet zásady při vytváření pozitivní psychologické smlouvy. Armstrong (2015) definoval kroky, které dopomůžou vytvoření pozitivní psychologické smlouvy:

- Je potřeba správně definovat očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků;
- Zajistit, aby management komunikoval se zaměstnanci a hledal dohodu o očekáváních pomocí průběžného dialogu a zařadil tyto poznatky do zásad řízení pracovního výkonu;
- Nahlížet na zaměstnance jako na partnery a rozvíjet jejich spolupráci;
- Uplatňovat transparentnost podnikové politiky a postupů;
- Informovat zaměstnance o rozhodnutích a záměrech managementu, které mají dopad na ně samé nebo na celou organizaci.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly představeny hlavní mezigenerační rozdíly, kterými se zástupci různých generací od sebe odlišují, a to jak v pracovním, tak i osobním životě. Prvním ústředním tématem byl popis jednotlivých generací, jejich rozdělení a následná charakteristika generací X a Y včetně jejich rozvedení do problematiky očekávání a projevů v pracovním životě. Druhým tématem bylo porovnání generace X a Y na základě výzkumných studií a publikací společně s vysvětlením konceptu psychologické smlouvy, očekávání a následků porušení psychologické smlouvy.

Jak se ukázalo, mnoho autorů pokládá rozdíly mezi generacemi X a Y za významné, avšak některé ze studií prokázali pouze nepatrné odlišnosti. Tento fakt je přisuzován zejména věku respondentů, u kterých dochází s dospíváním ke sjednocování

generačních charakteristik. Mezi nejvýznamnější odlišnosti generace X a Y řadíme především jejich vztah k financím, vztah k práci a jejich vztah k technologiím.

4 Popis vybrané společnosti

Vybraná společnost působí v oblasti těžkého průmyslu s dlouholetou tradicí na trhu. Vznikla jako akciová společnost zapsáním do obchodního rejstříku v roce 2003 a patří mezi nevýznamnější výrobce a dodavatele drceného a těženého kameniva v České republice a Evropě. Společnost operuje v desíti krajích České republiky s více jak pětadvaceti provozovnami.

4.1 Základní údaje o společnosti

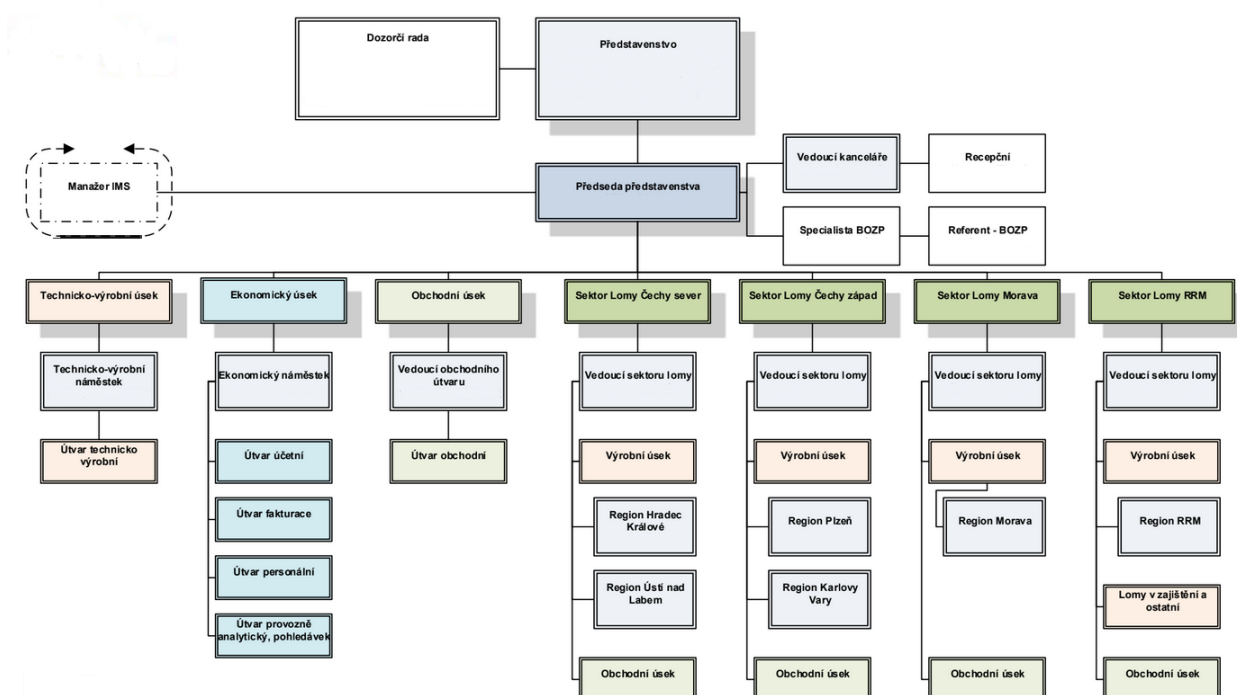
Vybraná společnost se řadí v kategorii podniků mezi velké podniky s více jak 250ti zaměstnanci. Zaměstnanci jsou rozděleni mezi dělníky, technickohospodářské pracovníky a management. Základní kapitál společnosti přesahuje 450 milionů korun a má jediného akcionáře, mezinárodní společnost se sídlem ve Francouzské republice. Prioritami společnosti jsou, vedle ekonomického růstu, také péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, šetrnost k životnímu prostředí a dodržování standardů daných plánem trvale udržitelného rozvoje.

Politika společnosti se zaměřuje zejména na oblast kvality, ochrany životního prostředí a také oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Klíčovým pro oblast kvality je pro společnost zaměření na zákazníka, kvalita produkce a účast zaměstnanců. Účast zaměstnanců odkazuje na neustálé zlepšování pracovního prostředí a sociálních podmínek zaměstnanců, řešení připomínek a návrhů zaměstnanců, uplatňování zásad týmové práce na pracovišti a rovněž vzdělávání a komunikace se zaměstnanci. Pro oblast životního prostředí společnost definuje zejména zásadu zlepšování kvality životního prostředí, vzdělávání a odpovědnost. Dále zásadu ochrany přírodních zdrojů a komunikace se zainteresovanými stranami. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apeluje na vědomí odpovědnosti zaměstnanců a dodržování pravidel zásad bezpečné práce.

Organizační struktura a struktura zaměstnanců

V čele vybrané společnosti stojí dozorčí rada společně s představenstvem společnosti. Předseda představenstva dohlíží na jednotlivé sektory a úseky společnosti. Organizační struktura společnosti je názorněji zobrazena v obrázku č. 4.1.

Obrázek 4.1. - Organizační struktura vybrané společnosti



Zdroj: Interní předpisy

Vybraná společnost zaměstnává celkem 254 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni mezi THP pracovníky, dělníky a vedoucí pracovníky. Společnost zaměstnává 3 vedoucí pracovníky, 119 technickohospodářských pracovníků a 132 dělníků. Z celkového počtu 254 zaměstnanců je 171 mužů a 83 žen. Ve společnosti pracuje 117 zástupců generace X a 86 zástupců generace Y.

Pracovní doba a dovolená

Standardní délka pracovního týdne činí 40 hodin, kdy v případě dvousměnného pracovního režimu je týdenní pracovní doba zkrácená o čtvrt hodiny a v případě třísměnného pracovního režimu je týdenní pracovní doba stanovena na 37 a půl hodiny. Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Celkový rozsah práce přesčas nesmí v průměru překročit 8 hodin týdně v období 52 týdnů po sobě jdoucích.

Společnost vyměřila na základě kolektivní smlouvy dobu dovolené pro své zaměstnance na 5 týdnů v kalendářním roce. U zaměstnanců, u nichž bylo uplatněno nerovnoměrné rozvržení pracovní doby na období celého kalendářního roku a u zaměstnanců u nichž bylo uplatněno konto pracovní doby 52týdenním vyrovnávacím obdobím přísluší za každý týden dovolené čerpané v období s nižší potřebou práce další dovolená v trvání dvou dnů, nejvýše však jeden týden dovolené navíc.

Mzdy a příplatky

Vybraná společnost stanovuje základní mzdu zaměstnancům na základě jejich zařazení do stupnice mzdových tarifů. Při určení základní mzdy se přihlíží k plnění kvalifikačních předpokladů jako je dosažené vzdělání, absolvované kurzy a zkušenosti, dále k osobním vlastnostem hodnoceného zaměstnance jako samostatnost, iniciativa a aktivita při plnění pracovních úkolů, organizace vlastní práce, způsobilost k provádění zadané práce a u dělnických povolání i technická a manuální zdatnost či výkonnost. Po vyhodnocení jsou zaměstnanci zařazeni do jednoho z tarifních stupňů, viz. tabulka 4.1.

Tabulka 4.1. - Stupnice mzdových tarifů

| Stanovená týdenní pracovní doba 40 hodin | | | | |
|--|----------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Stupeň vykonávané práce | Mzdový tarif [Kč / hodina] | | Mzdový tarif [Kč / měsíc] | |
| | zaručené | nejvýše použitelné | zaručené | nejvýše použitelné |
| 1 | 82,00 | 95,00 | 14 000 | 16 100 |
| 2 | 87,00 | 103,00 | 14 850 | 17 400 |
| 3 | 92,00 | 114,50 | 15 500 | 19 300 |
| 4 | 98,50 | 131,50 | 16 750 | 22 350 |
| 5 | 107,50 | 152,00 | 18 100 | 25 950 |
| 6 | 121,50 | 175,00 | 20 500 | 29 850 |
| 7 | 142,00 | 202,00 | 24 200 | 34 750 |
| 8 | | | 27 700 | 40 750 |
| 9 | | | 32 000 | 47 850 |
| 10 | | | 37 500 | 56 250 |
| 11 | | | 44 000 | 66 100 |
| 12 | | | 51 750 | 77 350 |

Zdroj: Interní předpisy

Stupnice mzdových tarifů stanovuje mzdové tarify při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Při jiné délce stanovené týdenní pracovní doby se minimální hodinové mzdové tarify úměrně upraví (např. při dvousměnném pracovním režimu, tj. 38,75 hod. týdně se mzdový tarif vynásobí koeficientem rovným $\frac{40}{38,75}$).

Společnost poskytuje zaměstnancům příplatky za práci přesčas v případě, kdy se zaměstnanec nedohodne na čerpání náhradního volna ve výši 25 % průměrného výdělku. V případě práce přesčas ve dnech pracovního klidu (tj. dny, na které není

naplánována směna) příplatky odpovídající 50 % průměrného hodinového výdělku a 100 % v případě práce ve svátek. Dále poskytuje příplatek 10 % průměrného hodinového výdělku za noční práci a práci v sobotu a neděli. Další příplatek v hodnotě 8,50 Kč náleží zaměstnanci, který pracuje ve ztíženém pracovním prostředí za každou takto odpracovanou hodinu, přičemž tato hodnota se násobí počtem souběžných vlivů.

Odměny

Společnost nabízí svým zaměstnancům odměny za účelem zvyšování jejich osobní hmotné zainteresovanosti. Celková výše prostředků použitelných na odměny je přitom závislá především na ekonomické a finanční situaci společnosti. V rámci společnosti jsou zaměstnancům poskytovány následující odměny:

- odměna za pracovní pohotovost,
- odměna při příležitosti významného životního a pracovního výročí,
- dlouhodobá odměna,
- odměny pro zaměstnance zařazené do povolání
- mimořádná odměna
- roční odměna

Zaměstnavatel poskytuje po předešlé dohodě se zaměstnancem, který pracuje na žádost zaměstnavatele mimo pracovní dobu odměnu ve výši 15 % jeho průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti.

Odměnu při příležitosti významného životního a pracovního výročí lze přiznat zaměstnanci při příležitosti dovršení 10 let celkové doby zaměstnání, při dovršení 50 a 60 let věku a při příležitosti nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod. Maximální výše této odměny činí 2000 Kč, přičemž lze tento limit zvýšit až o 500 Kč za každý rok odpracovaný ve společnosti.

Dlouhodobá odměna náleží všem technickohospodářským pracovníkům společnosti. Výše odměny zpravidla činí dvojnásobek až tříapůlnásobek průměrné základní měsíční mzdy.

Odměny pro zaměstnance zařazené do povolání je obdobou dlouhodobé odměny pro dělníky společnosti, přičemž maximální výše je omezena na 2,4 násobek základní měsíční mzdy.

Mimořádná odměna se poskytuje ve výjimečných případech za mimořádně úspěšné výsledky hospodářské činnosti společnosti. Výše mimořádné odměny nesmí překročit 1 % vyplacených mzdových prostředků technickohospodářských pracovníků v příslušném kalendářním roce.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců ve společnosti probíhá nahodile dle potřeby formou neformálního individuálního rozhovoru mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Tato forma hodnocení slouží jako podklad k odměňování zaměstnanců formou hmotných i nehmotných odměn.

Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody

Společnost vytváří sociální fond ve výši 0,8 % ročního objemu mzdových prostředků zúčtovaných k výplatě v předcházejícím kalendářním roce. Část sociálního fondu se používá především na finanční pomoc zaměstnancům v mimořádně tíživých zdravotních a sociálních situacích.

Vybraná společnost zároveň poskytuje svým zaměstnancům benefity a výhody. Tyto zaměstnanecké výhody jsou určeny pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich zařazení. Mezi zaměstnanecké výhody poskytované společností patří:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- přidělování prémiových akcií při investování do společnosti,
- závodní stravování,
- benefitní poukázky, dárkové poukázky, stravenky,
- služební telefon, vozidlo pro osobní účely,
- zaměstnanecké soutěže a akce.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni u společnosti alespoň 1 rok v posledních dvou letech, měsíčně částkou, která je závislá na měsíčním příspěvku zaměstnance na penzijní připojištění, resp. Důchodovém penzijním spoření, a délce nepřetržitého pracovního poměru. Vazba výše příspěvku zaměstnavatele na pojistném zaměstnance je zobrazena v obrázku 4.2.

Obrázek 4.2. - Příspěvek společnosti na penzijní připojištění

| Pojistné zaměstnance (pozn.: částka, kterou hradí sám zaměstnanec) | Příspěvek společnosti podle délky nepřetržitého pracovního poměru | | | |
|---|---|---|---|---|
| | od dovršení 1 roku do 5 let *) | od dovršení 5 let do 15 let | od dovršení 15 let do 20 let | od dovršení 20 let |
| 300 Kč až 1 000 Kč | částka příspěvku se rovná výši pojistného zaměstnance | | | |
| 1 001 Kč až 1 500 Kč | 1 000 Kč | částka příspěvku se rovná výši pojistného zaměstnance | | |
| 1 501 Kč až 2 000 Kč | 1 000 Kč | 1 500 Kč | částka příspěvku se rovná výši pojistného zaměstnance | |
| 2 001 Kč až 3 000 Kč | 1 000 Kč | 1 500 Kč | 2 000 Kč | částka příspěvku se rovná výši pojistného |
| 3 000 Kč a výše | 1 000 Kč | 1 500 Kč | 2 000 Kč | 3 000 Kč |

Zdroj: Interní předpisy

Zaměstnanci vybrané společnosti mají možnost investovat do akcií společnosti. Zaměstnancům, kteří se rozhodnou investovat do akcií společnosti přiděluje společnost prémiové akcie na základě počtu zakoupených akcií. Výše částky investice nesmí být menší než upisovací cena jedné akcie a nesmí být vyšší než 25 % hrubého ročního příjmu příslušného zaměstnance. Přehled je znázorněn v obrázku 4.3.

Obrázek 4.3. – Přidělování prémiových akcií

| Investice zaměstnance | | Příspěvek společnosti | Celkový počet akcií |
|-----------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Počet akcií | Hodnota akcií | Počet akcií | Počet akcií |
| 1 ks až 10 ks | 1 526,48 Kč až 15 264,80 Kč | 2 ks za každou zakoupenou akcii (tj. až 20 prémiových akcií) | 3 ks až 30 ks |
| 11 ks až 40 ks | 16 791,28 Kč až 61 059,20 Kč | 20 ks za prvních 10 zakoupených ks + 1 ks za každé 1 ks nad 10 akcií (tj. až 50 prémiových akcií) | 32 ks až 90 ks |
| 41 ks až 100 ks | 62 585,68 Kč až 152 648,00 Kč | 50 ks za prvních 40 zakoupených ks + 1 ks za každé 2 ks nad 40 akcií (tj. až 80 prémiových akcií) | 91 ks až 180 ks |
| 101 ks a více | 154 174,48 Kč a více | 80 akcií | 181 ks a více |

Zdroj: Interní předpisy

Investice zaměstnance je v zaměstnaneckém plánu spoření vázána po dobu tří let (tzv. blokační období).

Vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům závodní stravování v areálech, kde je to organizačně možné a přispívá na závodní stravování ve výši 55 % ceny hlavního jídla. V areálech, kde není závodní stravování možné se závodní stravování poskytuje formou stravenek. Zaměstnanci náleží za každý odpracovaný den stravenka ve výši 90 Kč, kterou mohou využít ve stravovacích zařízeních, nákupních řetězcích a podobných zařízeních. Benefitní poukázky jsou udělovány zaměstnancům dvakrát ročně, vždy v hodnotě 1 500 Kč a zaměstnanci je mohou využít na sportovní, kulturní, vzdělávací, zdravotnická a předškolní zařízení.

Služební automobil a mobilní telefon pro osobní účely je poskytován zejména vedení společnosti a obchodním zástupcům. Ve výjimečných případech lze poskytnout služební automobil i zaměstnancům, kteří nejsou ve vedení společnosti. Společnost rovněž poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvek na dopravu v hodnotě 2 Kč za 1 km pro dojíždějící zaměstnance.

Vzdělávání a rozvoj

Vedení společnosti poskytuje svým zaměstnancům mimo zákonem stanovená školení jako jsou školení BOZP, školení řidičů, školení požární ochrany apod., i možnost doplnění vzdělání například formou dálkového studia. Společnost podporuje snahu svých zaměstnanců o vzdělávání poskytováním den volna v době, kdy probíhá vyučování. Společnost rovněž podporuje jazykové vzdělávání svých zaměstnanců v podobě proplácení jazykových kurzů pro management společnosti.

Získávání a výběr

Firma pro potřeby náboru nových zaměstnanců inzeruje nabídky práce na různých internetových pracovních portálech a své webové stránce. Jelikož se dlouhou dobu potýká s nedostatkem pracovní síly spolupracuje rovněž i s úřadem práce, vysokými a středními školami. Pro přilákání absolventů vysokých a středních škol připravuje ve spolupráci s danými školami exkurze, prohlídky a poskytuje studentům i možnost praxe. Společnost se rovněž snaží nalákat zaměstnance v podobě vstupních bonusů, kdy jednorázově každému novému zaměstnanci po uplynutí zkušební doby vyplátí prémii 10 000 Kč ke mzdě.

5 Zhodnocení současného stavu pracovních očekávání zástupců generací X a Y

Zhodnocení současného stavu pracovních očekávání probíhalo pomocí dotazníkového šetření ve dvou provozovnách vybrané společnosti. Dotazník byl distribuován 72 zaměstnancům a jeho návratnost činila přibližně 81 % s celkovým počtem 58 navrácených dotazníků. Z celkového počtu 58 navrácených dotazníků byly vyřazeny 4 dotazníky z důvodu chybného vyplnění. Úvodní část dotazníku byla zaměřena na identifikaci respondentů, a to jejich příslušnosti k patřičné generaci, pohlaví a délce zaměstnání u současného zaměstnavatele. Poté následovaly uzavřené a polouzavřené otázky (dichotomické, trichotomické, výběrové a výčtové otázky). V dotazníku byla použita i jedna škálová otázka, kde respondenti měli seřadit zaměstnanecké výhody od nejdůležitějších po nejméně důležité dle svých osobních preferencí. V případě první otázky je přidáno pole jiný, na doplnění vlastní varianty odpovědi. Dotazník je v plné podobě obsažen v příloze č. 1.

5.1 Výzkumné otázky

V rámci diplomové práce jsou stanoveny tři výzkumné otázky, které mají být na základě dotazníkového šetření ověřeny. Bází pro stanovení výzkumných otázek se stalo studium odborné literatury a výzkumů vedených výzkumnými agenturami a významnými společnostmi, jež se vážou k danému tématu. První výzkumná otázka se váže k tvrzení, že pro zástupce generace Y je mnohem důležitější flexibilita a rovnováha pracovního a osobního života než pro generaci X. Druhá výzkumná otázka vychází z tvrzení, že zástupci generace Y preferují moderní metody vzdělávání a rozvoje jako je mentoring, coaching nebo rotace práce, a naopak zástupci generace X preferují tradiční metody jako jsou semináře a přednášky. Třetí výzkumná otázka se opírá o tvrzení, že zástupci generace Y potřebují neustálou ústní zpětnou vazbu kdežto generace X upřednostňuje pravidelnou ale ne příliš častou zpětnou vazbu.

První výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že více než 50 % respondentů generace Y označí možnost týkající se očekávání rovnováhy pracovního a osobního života nebo flexibility, a naopak tento faktor označí méně než 50 % respondentů generace X.

Druhá výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že nejpreferovanějšími metodami rozvoje pro generaci Y bude *spolupráce s dobrými kouči a mentory* nebo *změny/rotace pracovních rolí* a pro generaci X *formální školení ve třídách* nebo *podpora dalšího studia* v otázce zabývající se preferencí metod rozvoje.

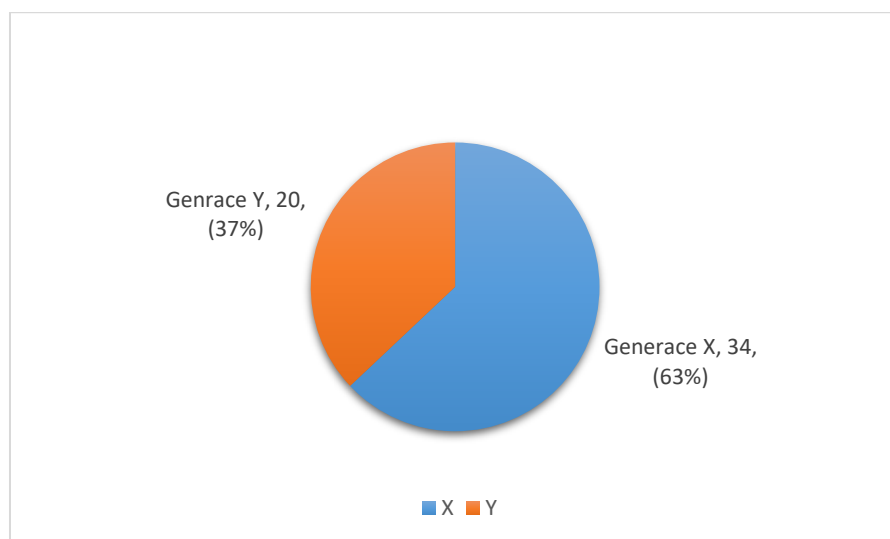
Třetí výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že více než 50 % respondentů generace Y označí jako preferovanou metodu hodnocení *ústní nebo písemnou zpětnou vazbu s častou a pravidelnou frekvencí* a minimálně 50 % respondentů generace X označí *ústní nebo písemnou zpětnou vazbu s méně častou ale pravidelnou frekvencí*.

5.2 Popis vzorku

Základní soubor respondentů představuje skupina zaměstnanců, jež jsou zástupci generace X a generace Y z různých organizačních oddělení. První část dotazníku sloužila k částečné identifikaci respondenta. Jedná se zejména o zařazení respondenta do patřičné generace, o pohlaví respondenta a o počet odpracovaných let u daného zaměstnavatele. Z celkového počtu 54 respondentů bylo 34 z generace X a 20 z generace Y. Tedy procentuálně tvoří respondenti z generace X 63 % a respondenti z generace Y 37 % z celkového vzorku respondentů. Zde je zřejmá převaha zástupců generace X (viz graf 5.1).

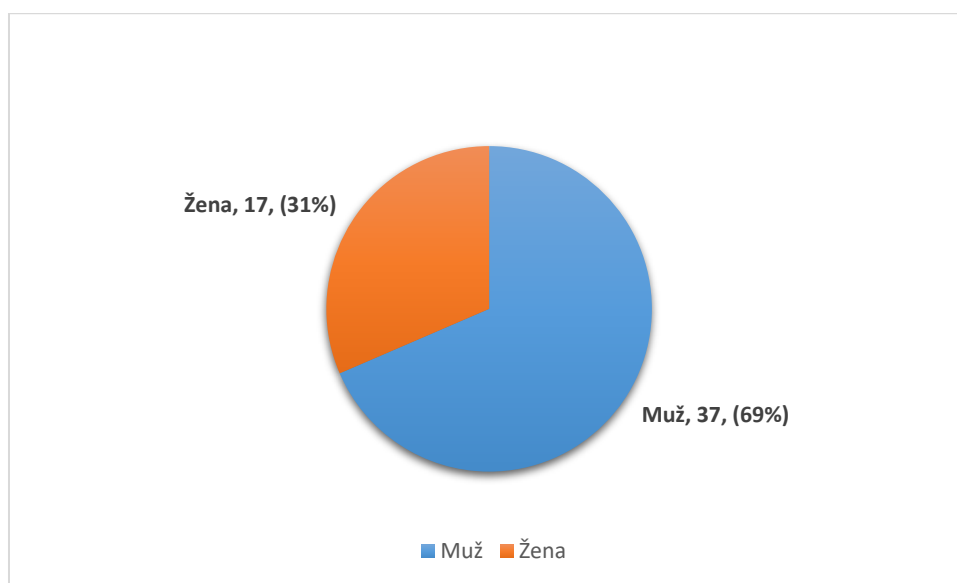
Graf 5.1 – Rozložení respondentů dle příslušnosti ke generaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.2 níže je patrná převaha mužských respondentů. Z celkového počtu 54 respondentů je 37 mužů a 17 žen. V procentuálním vyjádření se tak jedná o 69 % respondentů mužského pohlaví a 31 % respondentů pohlaví ženského. Tato převaha je dána především podstatou práce u dané společnosti. Jelikož se společnost zabývá těžbou a zpracováním kamene je drtivá většina dělníků vybrané společnosti mužského pohlaví. Ženy v této společnosti obsazují zejména pozice jako technickohospodářští pracovníci.

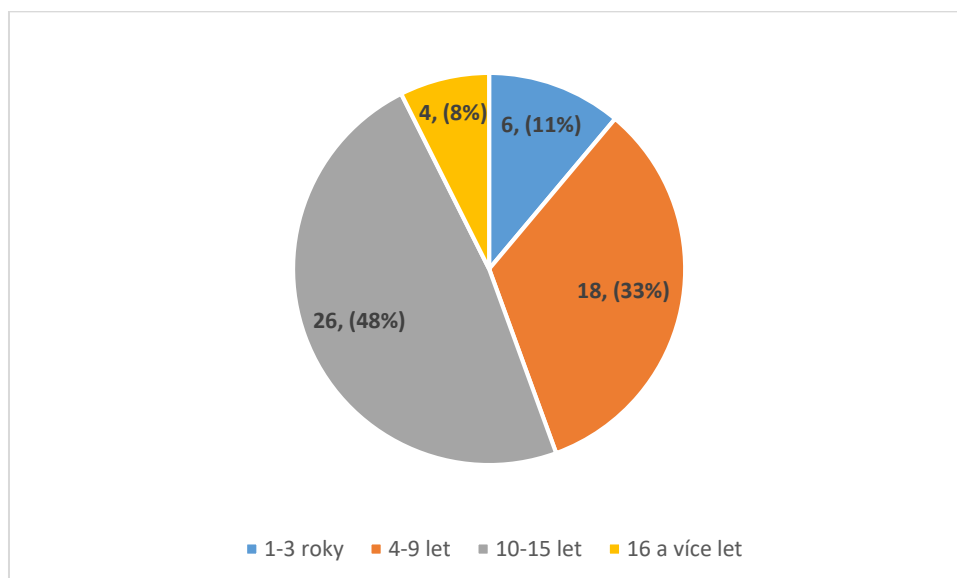
Graf 5.2 – Rozložení pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle délky zaměstnání u současného zaměstnavatele nepracuje ani jeden z respondentů do jednoho roku. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují u vybrané společnosti 10 až 15 let a to celkem 26 respondentů tvořících 48 % vzorku. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s čtyřmi až devíti lety, jež tvoří 33 % (18) vzorku. Celkem 6 respondentů pracuje u vybrané společnosti 1 až 3 roky a představují 11 % všech respondentů. Nejméně početnou skupinu představující 8 % (4), tvoří zaměstnanci s více jak 16ti lety u současného zaměstnavatele (viz graf 5.3).

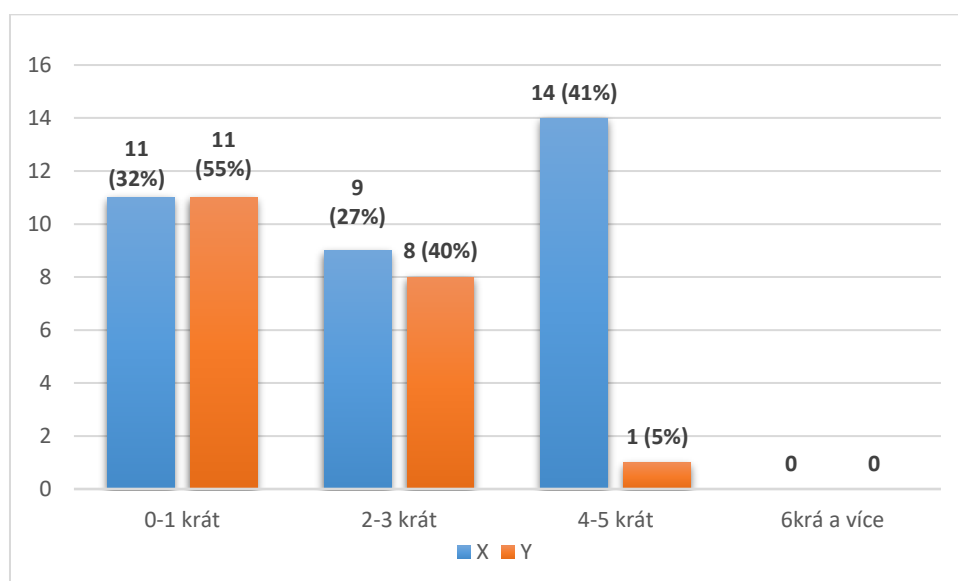
Graf 5.3 – Počet odpracovaných let u vybrané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou sloužící k částečné identifikaci respondenta je otázka směřující na věrnost zaměstnavateli. Otázka směřuje na četnost změny zaměstnání respondentů. V tomto případě je patřičné rozdělit odpovědi respondentů dle jejich příslušnosti ke generaci. Z generace X změnilo za svůj život maximálně 1 krát zaměstnání 11 (32%) respondentů, 2 až 3 krát jej změnilo 9 (27%) respondentů a 4 až 5 krát změnilo zaměstnání 14 (41%) respondentů. Z generace Y změnilo za svou dosavadní kariéru maximálně 1 krát zaměstnání 11 (55%) respondentů, 2 až 3 krát 8 (40%) respondentů a 4 až 5 krát jej změnil jeden (5%) respondent. Žádný z respondentů z obou generací nezměnil zaměstnání více jak šestkrát. Nižší počet vystřídaných zaměstnání u generace Y může přisoudit zejména jejich, ve srovnání s generací X, kratšímu působení na pracovním trhu. Lépe je tento výsledek znázorněn v grafu 5.4.

Graf 5.4 – Počet vystřídaných zaměstnavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Výsledky průzkumu

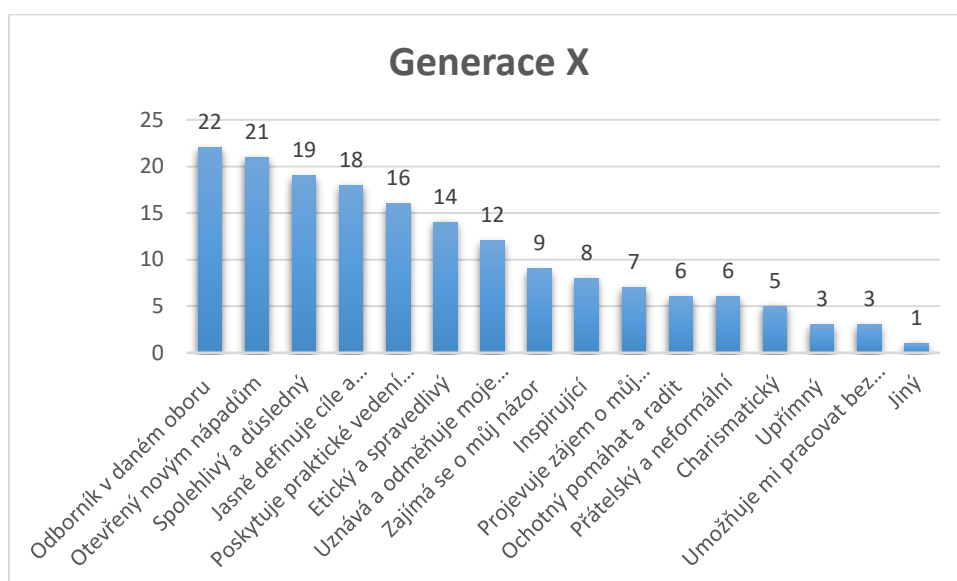
Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazeny pomocí grafického aparátu pro snadnější orientaci ve výsledných datech. V každé z variant otázek je uveden počet absolutních četností odpovědí respondentů včetně jejich procentuálního vyjádření. V průzkumu se uvádí zaokrouhlená procenta dle matematických principů na celé procenta.

Otázka č.1: Jaký by podle Vás měl být ideální šéf?

Pomocí první otázky jsme se snažili získat představu o preferovaných attributech potenciálního zaměstnavatele respondentů. Respondenti mohli vybrat maximálně 5 klíčových atributů. Pomocí výčtové otázky bylo respondentům nabídnuto 16 atributů ideálního zaměstnavatele včetně možnosti jiné, která umožňovala dopsat atribut jež se ve výčtu nevyskytoval. Tuto možnost využili 2 respondenti, kteří shodně uvedli: „být *empatický*“ a „*empatický*“.

Ideálním šéfem pro generaci X je odborník v daném oboru, který označilo 22 (65%) z respondentů této generace. Dále je pro tuto generaci důležité, aby byl ideální šéf otevřený novým nápadům, kdy tento atribut označilo 21 (62%) respondentů a aby byl spolehlivý a důsledný, jež označilo 19 (56%) respondentů generace X (viz graf 5.5).

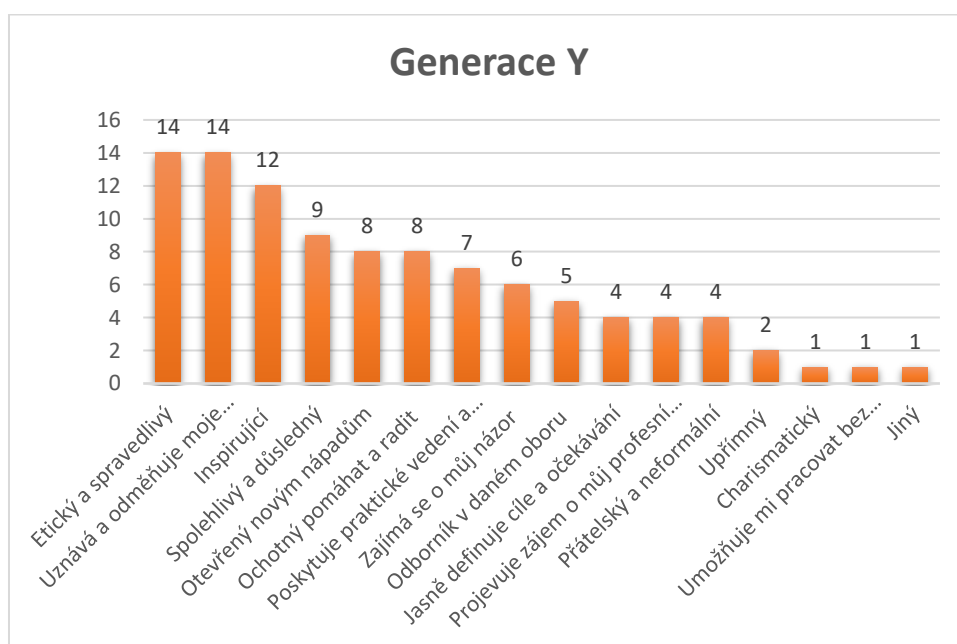
Graf 5.5 – Atributy potenciálního zaměstnavatele pro generaci X



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro generaci Y je nejdůležitější, aby jejich ideální šéf byl etický a spravedlivý a aby uznával a odměňoval jejich úspěchy, kdy tyto atributy shodně označilo 14 (70%) respondentů generace Y. Dále je pro 12 (60%) respondentů důležitý inspirující zaměstnavatel. Na třetím místě v žebříčku důležitosti se s počtem 9 (45%) respondentů umístil spolehlivý a důsledný šéf (viz graf 5.6).

Graf 5.6 – Atributy potenciálního zaměstnavatele pro generaci Y



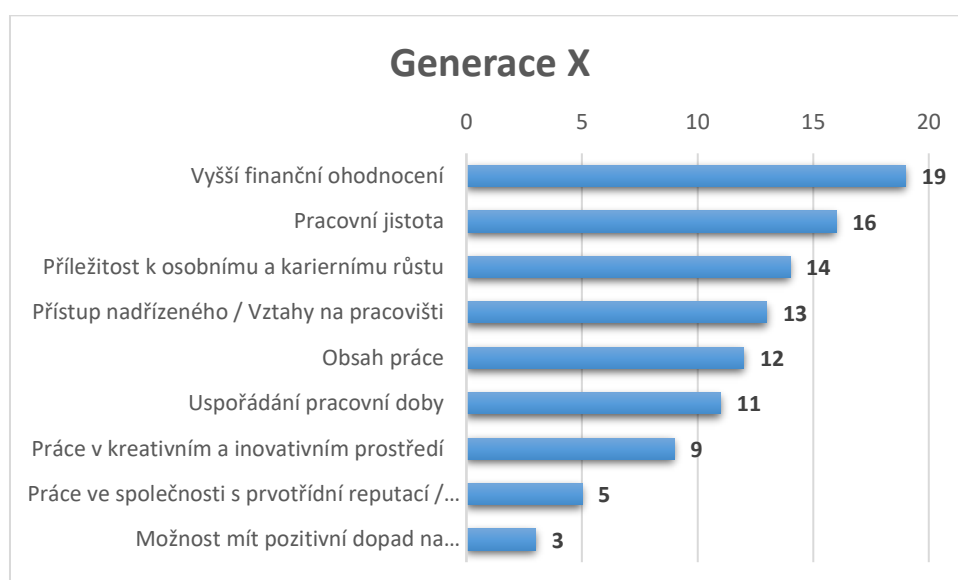
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Z jakého důvodu byste změnili současné zaměstnání?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím zaměstnáním. Důležité proto bylo zjistit důvody, pro které by současné zaměstnání zaměnili za jiné. Respondenti měli na výběr z devíti důvodů a mohli zvolit až 3 důvody pro které by změnili současné zaměstnání.

Pro 19 (56%) respondentů generace X je vyšší finanční ohodnocení důvodem číslo jedna pro změnu současného zaměstnání. Dalším důvodem změny současného zaměstnání je pro 16 (47%) respondentů pracovní jistota a pro 14 (41%) respondentů z generace X je to příležitost k osobnímu a kariérnímu růstu (viz graf 5.7).

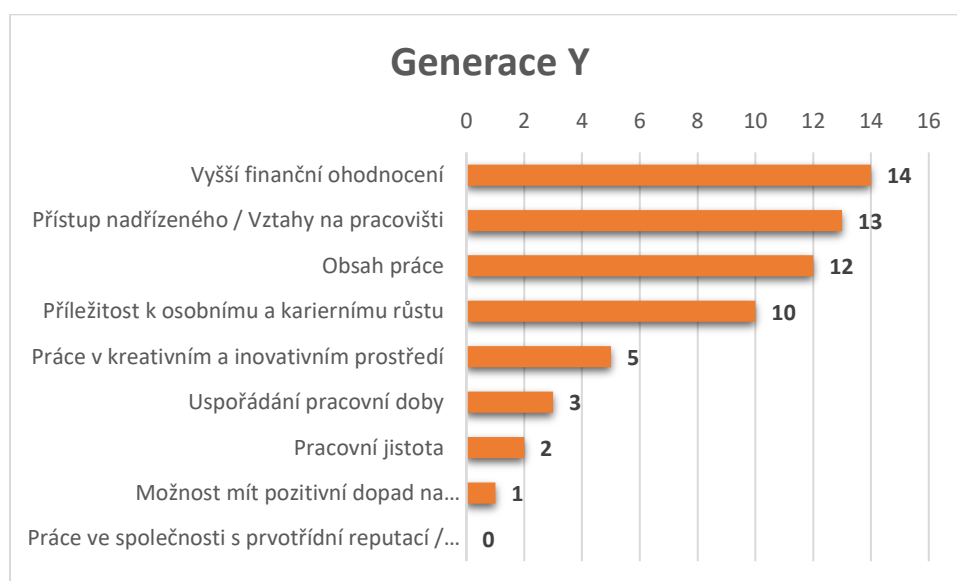
Graf 5.7 – Důvody pro změnu současného zaměstnání generace X



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejný důvod pro změnu zaměstnání mají i zástupci generace Y, kdy 14 (70%) z nich uvedlo jako primární důvod změny zaměstnání právě vyšší finanční ohodnocení. Dalšími důvody byly pro 13 (65%) respondentů této generace přístup nadřízeného nebo vztahy na pracovišti a pro 12 (60%) z generace Y by byl jedním z důvodů pro změnu současného zaměstnání obsah jejich práce (viz graf 5.8).

Graf 5.8 – Důvody pro změnu zaměstnání generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

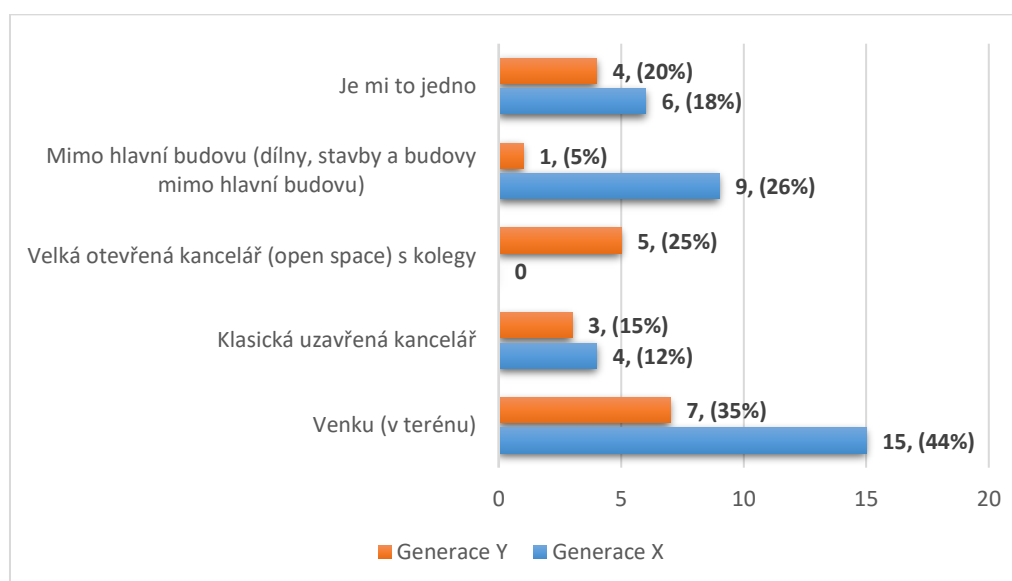
Otázka č. 3: Jaké pracoviště preferujete?

V rámci této výběrové otázky bylo cílem zjistit jaké pracoviště preferují zástupci generace X a generace Y. V této otázce jsme se zároveň snažili ověřit, zda zástupci generace Y preferují open space kanceláře a zástupci generace X naopak klasické uzavřené kanceláře, jak vyplívá ze studia odborné literatury.

Z výsledků můžeme tvrdit, že ve vybrané společnosti preferují respondenti generace X práci v terénu, kterou označilo 15 (44%) respondentů a druhým nejpreferovanějším pracovištěm byly dílny a budovy mimo hlavní budovu s 9 (26%) respondenty.

Generace Y je na tom podobně, kdy 7 (35%) z respondentů uvedlo jako preferované pracoviště práci v terénu. Druhým v pořadí preference pracoviště je pro 5 (25%) z respondentů právě open space kancelář. Podrobnější přehled výsledků je zobrazen v grafu č. 5.9.

Graf č. 5.9 – Preference pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

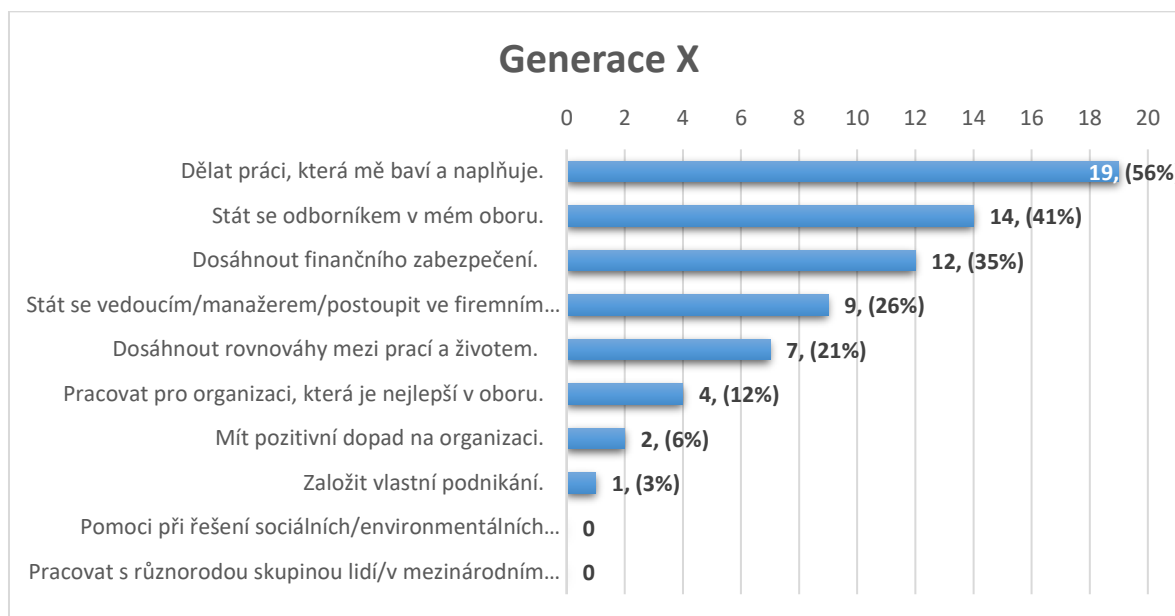
Otázka č. 4: Jaké jsou Vaše dlouhodobé kariérní cíle?

Smyslem této otázky bylo zhodnotit rozdíl mezi generací X a Y při stanovování jejich kariérních cílů. Respondentům bylo nabídnuto formou výčtové otázky 10 kariérních cílů, přičemž si měli vybrat dvě z nabízených možností. Největší počet respondentů z obou generací označil jako svůj dlouhodobý kariérní cíl dělat práci, která je baví a naplňuje. Tento kariérní cíl si zvolilo 19 (56%) respondentů generace X a 10 (50%) respondentů generace Y.

Druhým nejčastějším kariérním cílem, byl pro generaci X cíl, stát se odborníkem v jejich oboru, který si zvolilo 14 (41%) z respondentů. Třetím nejčastějším kariérním cílem bylo dosažení finančního zabezpečení, kdy si tento kariérní cíl zvolilo 12 (35%) respondentů (viz graf 5.10).

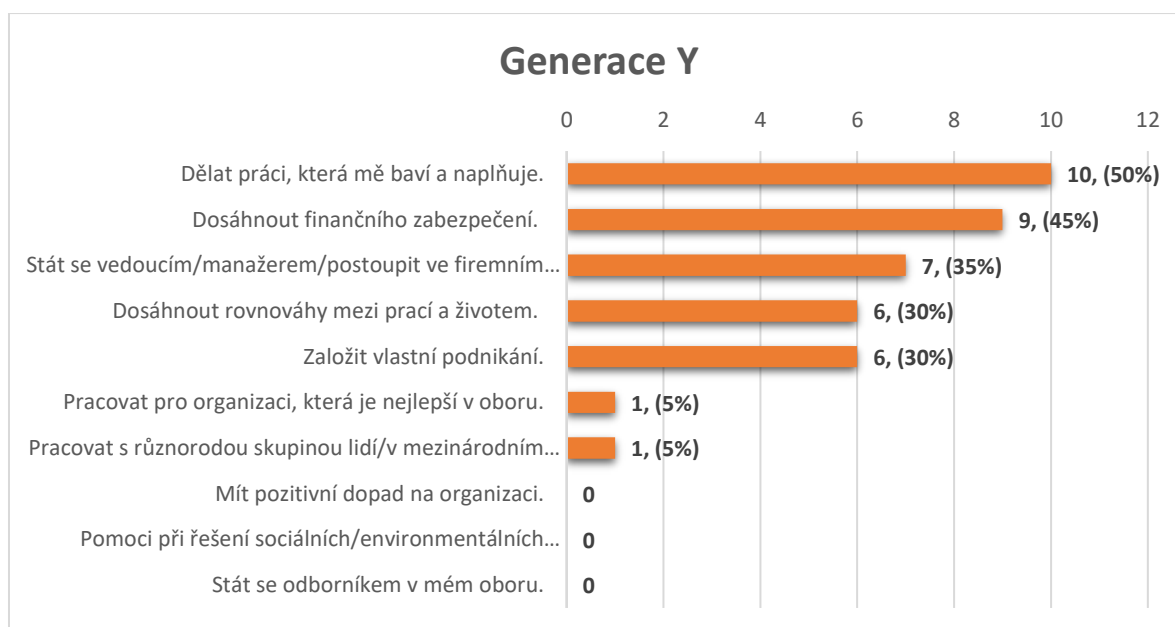
Respondenti generace Y si jako druhý nejčastější kariérní cíl zvolili dosažení finančního zabezpečení, který si zvolilo 9 (45%) respondentů. Třetím nejčastějším kariérním cílem této generace je stát se vedoucím nebo manažerem a postoupit ve firemním žebříčku. Tento cíl si zvolilo celkem 7 (35%) respondentů generace Y (viz graf 5.11).

Graf 5.10 - Top 10 kariérních cílů generace X



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.11 – Top 10 kariérních cílů generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaké zaměstnanecké výhody preferujete?

V této škálové otázce měli respondenti seřadit zaměstnanecké výhody, které jim zaměstnavatel nabízí od nejdůležitějších po nejméně důležité. Cílem této otázky bylo ověřit, zda lidé generace Y, oproti generaci X, preferují více nehmotné prvky odměňování, jak vyplývá z odborné literatury. Důležité bylo rovněž zjistit, jestli existuje

v této oblasti rozdíl mezi danými generacemi nebo si jsou naopak podobní. Pořadí jednotlivých zaměstnaneckých výhod pro generaci X je zobrazeno v tabulce č. 5.1.

Tabulka č. 5.1 – Pořadí důležitosti zaměstnaneckých výhod pro generaci X

| Pořadí | Zaměstnanecká výhoda |
|--------|---|
| 1. | Třináctý/čtrnáctý plat nebo peněžní odměny |
| 2. | Příspěvky na penzijní připojištění/ životní pojištění |
| 3. | Dovolená nad zákonný nárok |
| 4. | Příspěvek na dovolenou/ bydlení |
| 5. | Stravenky/závodní stravování |
| 6. | Firemní vůz nebo příspěvky na dopravu |
| 7. | Flexibilní pracovní doba |
| 8. | Trénink a rozvoj |
| 9. | Poskytování investičních služeb/ Zaměstnanecké akcie |
| 10. | Podpora v rodičovství |

Zdroj: Vlastní zpracování

Generace Y má jiné preference v oblasti odměňování než generace X, avšak každoroční odměny v podobě třináctých či čtrnáctých platů jsou pro ně stejně důležité. Zástupci generace Y jsou věkově mladší, a tak není překvapující, že preferují naopak takové zaměstnanecké výhody, které jsou v žebříčku důležitosti u generace X na posledních místech (viz tabulka č. 5.2).

Tabulka č. 5.2 – Pořadí důležitosti zaměstnaneckých výhod pro generaci Y

| Pořadí | Zaměstnanecká výhoda |
|--------|---|
| 1. | Třináctý/čtrnáctý plat nebo peněžní odměny |
| 2. | Flexibilní pracovní doba |
| 3. | Firemní vůz nebo příspěvky na dopravu |
| 4. | Dovolená nad zákonný nárok |
| 5. | Poskytování investičních služeb/ Zaměstnanecké akcie |
| 6. | Podpora v rodičovství |
| 7. | Stravenky/závodní stravování |
| 8. | Trénink a rozvoj |
| 9. | Příspěvky na penzijní připojištění/ životní pojištění |
| 10. | Příspěvek na dovolenou/ bydlení |

Zdroj: Vlastní zpracování

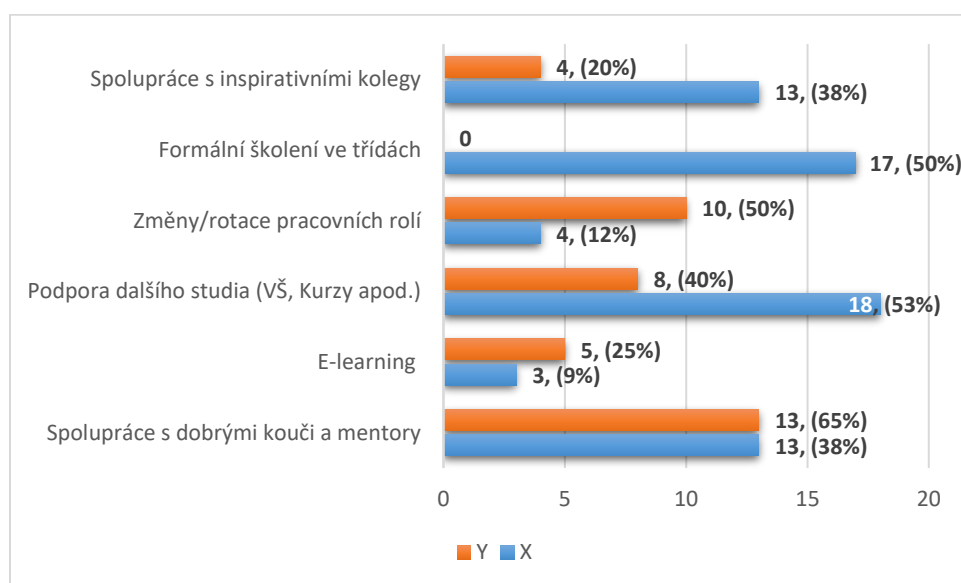
Otázka č. 6: Jaké jsou Vámi preferované metody rozvoje?

Pomocí této výčtové otázky jsme se snažili zjistit rozdíl mezi generacemi v oblasti vzdělávání a rozvoje. Respondentům bylo nabídnuto 6 metod vzdělávání a rozvoje, přičemž si mohli zvolit dvě z nabízených metod, dle svých preferencí.

V případě generace X je nejpreferovanější metodou rozvoje pro 18 (53%) respondentů podpora dalšího studia na vysokých školách nebo kurzech. Druhou nejpreferovanější metodou je formální školení ve třídách, kdy tuto metodu označilo 17 (50%) respondentů. Shodně je pro 13 (38%) respondentů třetí nejpreferovanější metodou rozvoje spolupráce s inspirativními kolegy, dobrými kouči a mentory.

Pro generaci Y je nejpreferovanější metodou rozvoje spolupráce s dobrými kouči a mentory, kterou preferuje 13 (65%) respondentů. Druhou nejpreferovanější metodou rozvoje je pro 10 (50%) lidí této generace rotace pracovních rolí. Třetí nejvíce preferovanou metodou rozvoje je podpora dalšího studia, kterou označilo 8 (40%) respondentů.

Graf 5.12 – Preferované metody rozvoje



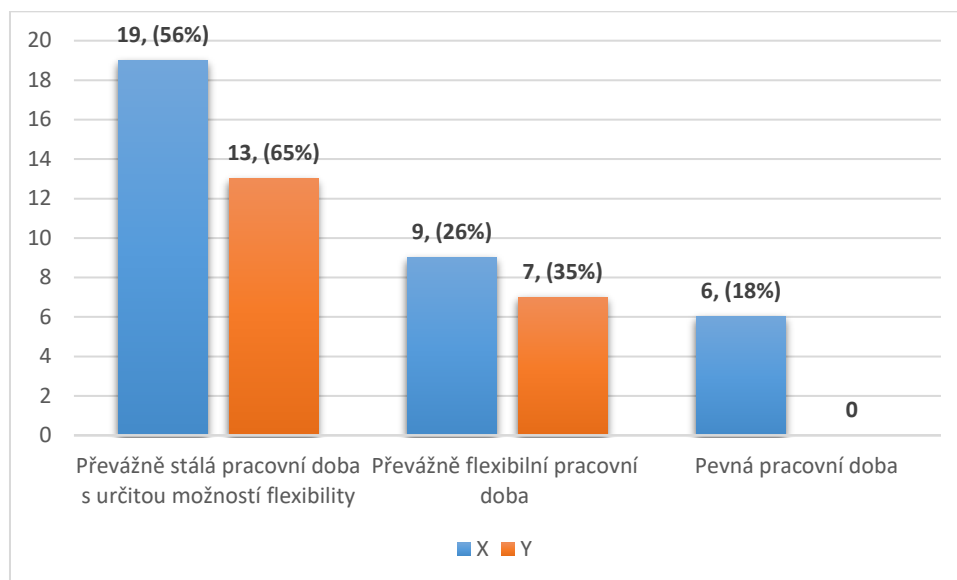
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké uspořádání pracovní doby preferujete?

Uspořádání pracovní doby je důležité pro všechny zaměstnance vybrané společnosti. Tato skutečnost vyplývá z výsledků, kdy ani jeden z respondentů obou generací nezatrl možnost *je mi to jedno*. Více jak polovina (56%) dotazovaných

z generace X preferuje převážně stálou pracovní dobu s určitou možností flexibility. Toto uspořádání pracovní doby rovněž preferuje většina (65%) respondentů generace Y (viz graf 5.13).

Graf 5.13 – Preferované uspořádání pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování

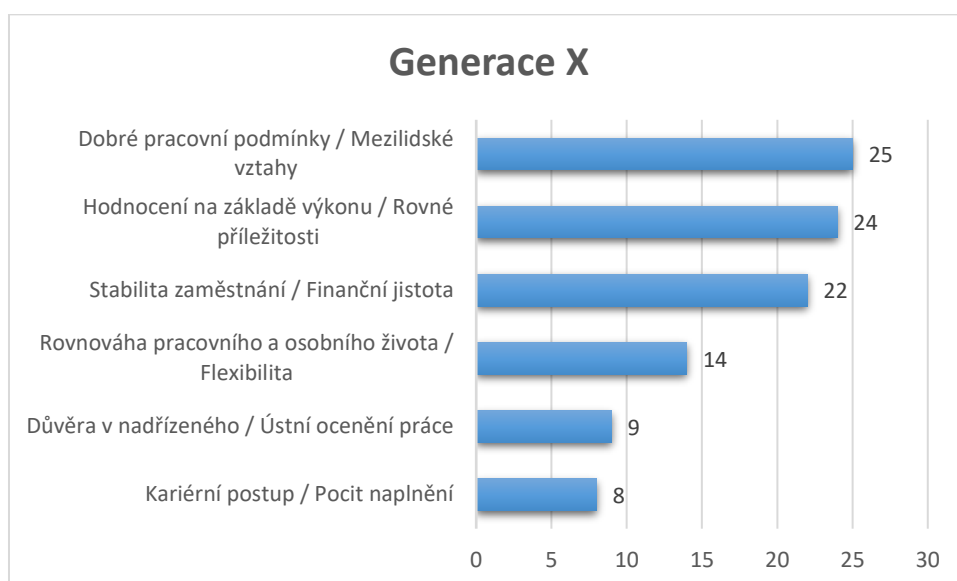
Otázka č. 8: Které z nabízených možností očekáváte od zaměstnavatele?

Prostřednictvím této výčtové otázky jsme chtěli zjistit odlišnosti v očekávání, které zástupci obou generací mají vůči zaměstnavateli. Na výběr měli respondenti 6 možností a mohli si vybrat až 3 možnosti.

Nejčastěji očekávají respondenti generace X dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy od svého zaměstnavatele. Tuto možnost si vybralo 25 respondentů, jež představuje 74 % dotazovaných generace X. Celkem 24 (71%) respondentů očekává, že jim zaměstnavatel poskytne rovné příležitosti a hodnocení na základě výkonu (viz graf 5.14).

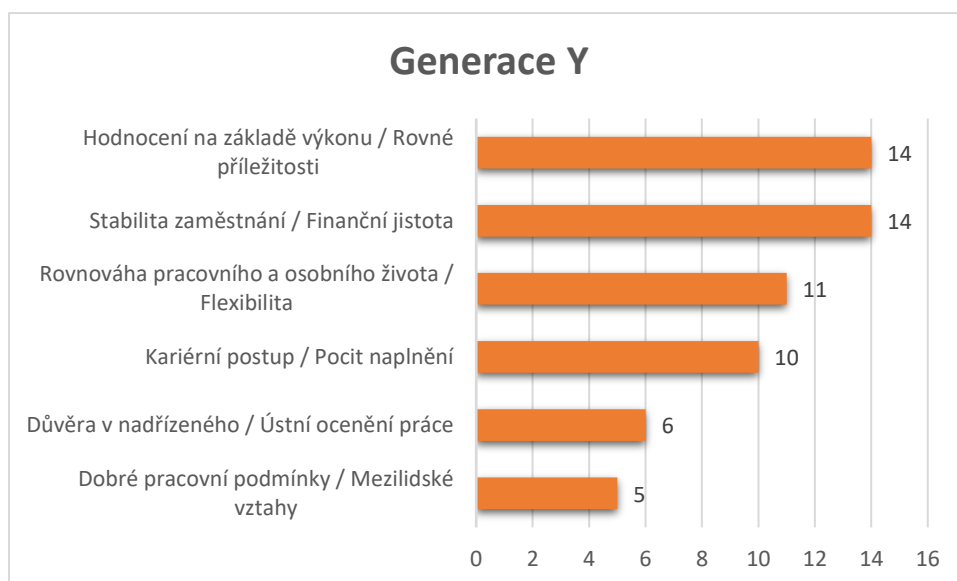
Generace Y nejčastěji očekává od zaměstnavatele stabilitu zaměstnání nebo finanční jistotu a hodnocení na základě výkonu nebo rovné příležitosti. Obě tyto možnosti označilo 14 (70%) respondentů. Celkem 11 (55%) respondentů generace Y rovněž očekává rovnováhu pracovního a osobního života či flexibilitu od svého zaměstnavatele (viz graf 5.15).

Graf 5.14 – Očekávání generace X od zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.15 – Očekávání generace Y od zaměstnavatele

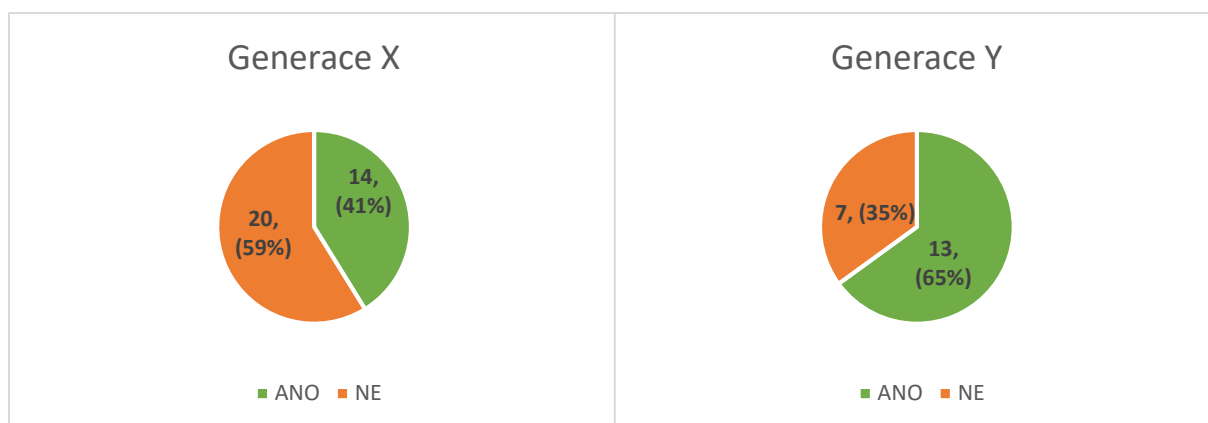


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste ochotný/á se za prací přestěhovat?

Tato dichotomická otázka se zabývá odlišností v mobilitě zástupců generace X a Y. Z výsledku je patrné, že více jak polovina (59%) respondentů generace X není ochotná se za prací přestěhovat. Naopak zástupci generace Y jsou mnohem mobilnější a 65 % (13) z respondentů by bylo ochotných se za prací přestěhovat. Výsledky za obě generace jsou zobrazeny v grafu č. 5.16.

Graf 5.16 – Ochota stěhovat se za prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jak nejraději pracujete?

Touto otázkou jsme se snažili zjistit, zda zástupci obou generací mají týmového ducha a zda jim záleží, jestli pracují v týmu nebo samostatně. Jak je možné vidět v grafu č. 5.17, většině respondentů z obou generací nezáleží na tom, zda budou v práci pracovat individuálně nebo v týmu.

Graf č. 5.17 – Preference práce v týmu



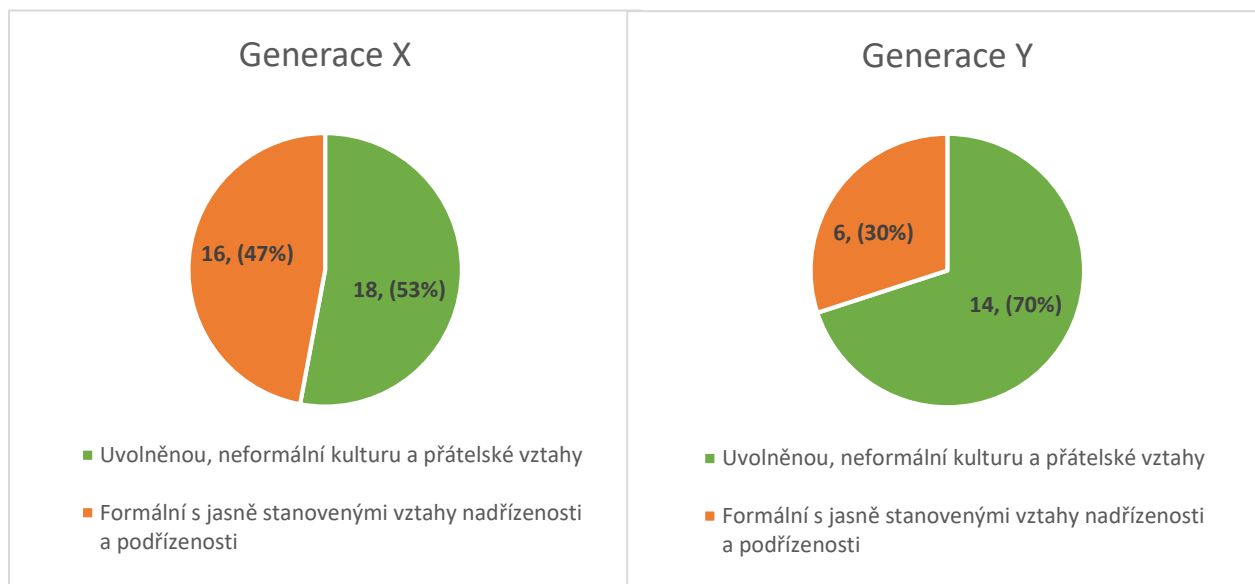
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jakou firemní kulturu preferujete?

Otázkou číslo 11 jsme chtěli zjistit, zda existuje rozdíl v preferenci firemní kultury mezi generacemi. Z grafu č. 5.18 je patrné, že zástupci generace X jsou téměř rozděleni na dvě poloviny, kdy 53 % (18) z nich preferuje uvolněnou a neformální firemní kulturu a 47 % (16) naopak preferuje formální firemní kulturu. Zástupci

generace Y byli ve své volbě jednoznačnější a 70 % (14) z nich preferovalo uvolněnou, neformální kulturu a 30 % (6) preferovalo formální.

Graf 5.18 – Preference firemní kultury

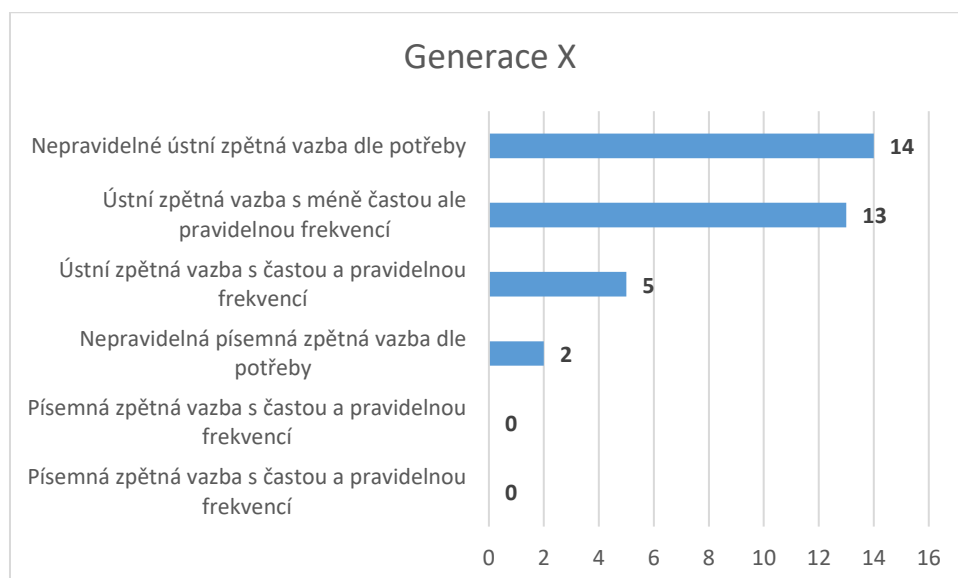


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaké hodnocení preferujete?

V tomto případě nás zajímala preferovaná forma zpětné vazby, její četnost a pravidelnost. Jak je možné vidět v grafu 5.19, zástupci generace X preferují nepravidelnou ústní zpětnou vazbu, kterou označilo celkem 14 (41%) respondentů.

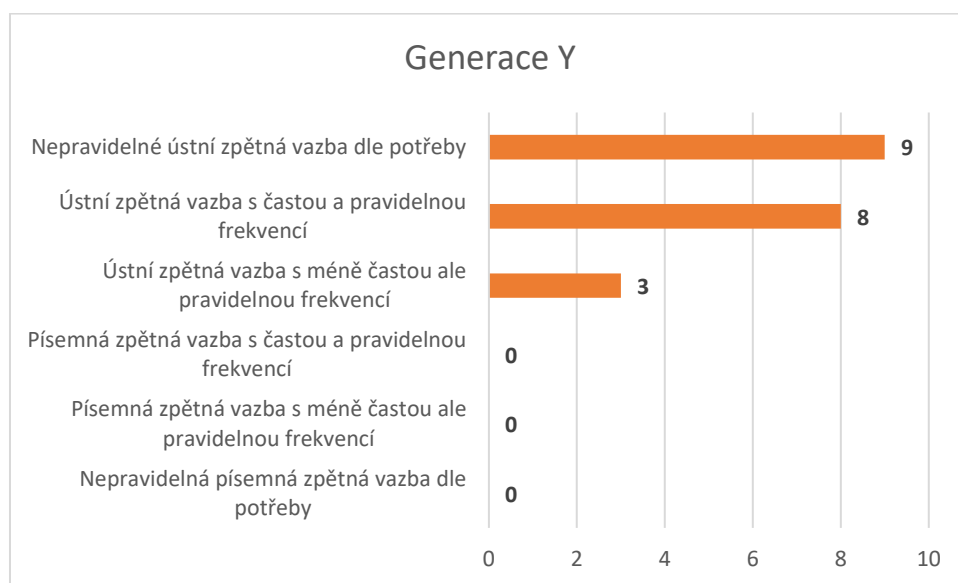
Graf 5.19 – Preferovaná zpětná vazba pro generaci X



Zdroj: Vlastní zpracování

Rovněž pro nejvíce, celkem 9 (45%), zástupců generace Y je nepravidelná zpětná vazba nejpreferovanější formou hodnocení. Druhou nejpreferovanější formou je však ústní zpětná vazba s častou a pravidelnou frekvencí, kterou vybralo 40 % (8) z respondentů této generace (viz graf 5.20).

Graf 5.20 – Preferovaná zpětná vazba pro generaci Y

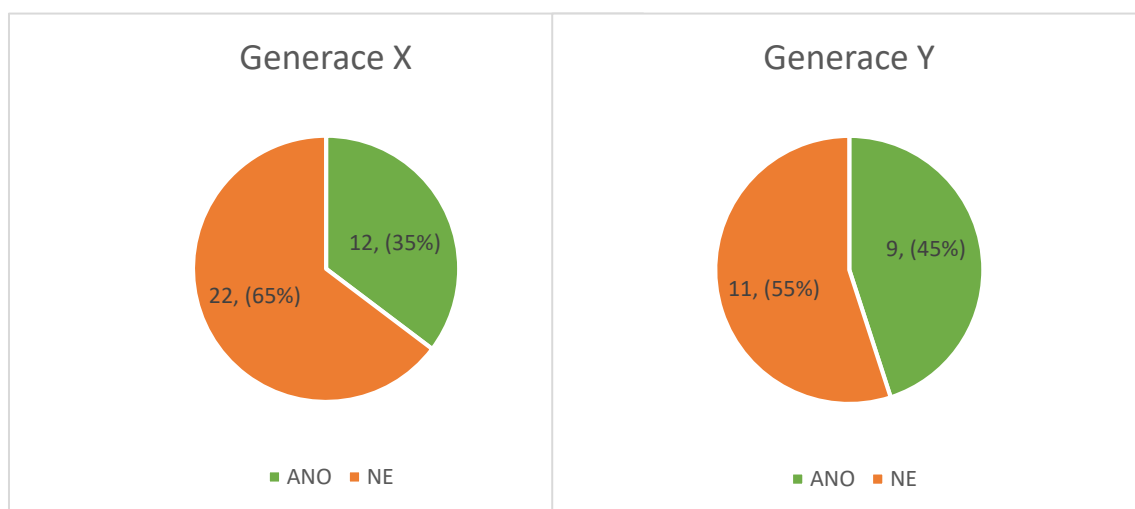


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Splnila současná práce Vaše očekávání?

Poslední otázka dotazníku souvisí s očekáváním zaměstnanců společnosti a prostupuje všemi aspekty vybrané společnosti. Pro většinu respondentů obou generací jejich současné zaměstnání nesplnilo jejich očekávání. Celkem 65 % (22) zástupců generace X a 55 % (11) zástupců generace Y tak odpovědělo na tuto otázku možností *ne* (viz graf 5.21).

Graf 5.21 – Splnění očekávání v současném zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

Byly stanoveny tři otázky v rámci diplomové práce.

První výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že více než 50 % respondentů generace Y označí možnost týkající se očekávání rovnováhy pracovního a osobního života nebo flexibility, a naopak tento faktor označí méně než 50 % respondentů generace X.

První výzkumná otázka byla potvrzena. V otázce číslo 8, zabývající se tím, co respondenti očekávají od zaměstnavatele, vybralo 55 % (11) respondentů generace Y možnost, že očekávají rovnováhu pracovního a osobního života nebo flexibilitu od svého zaměstnavatele. Zároveň v této otázce označilo stejnou možnost pouze 41% (14) respondentů generace X, což potvrzuje náš předpoklad.

Druhá výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že nejpreferovanějšími metodami rozvoje pro generaci Y bude *spolupráce s dobrými kouči a mentory* nebo *změny/rotace pracovních rolí* a pro generaci X *formální školení ve třídách* nebo *podpora dalšího studia* v otázce zabývající se preferencí metod rozvoje.

Druhá výzkumná otázka byla rovněž potvrzena. Tato výzkumná otázka se týkal otázky číslo 6, pomocí které jsme zkoumali preferované metody vzdělávání a rozvoje

respondentů. V tomto případě zvolilo jako preferovanou metodu rozvoje spolupráci s dobrými kouči a mentory celkem 65 % (13) zástupců generace Y. Tento výsledek umocňuje rovněž to, že nejpreferovanější metodou rozvoje s 53 % (18) respondentů generace X se stala podpora dalšího studia a rovněž druhou nejvíce preferovanou metodou s 50 % (17) respondentů formální školení ve třídách.

Třetí výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že více než 50 % respondentů generace Y označí jako preferovanou metodu hodnocení *ústní nebo písemnou zpětnou vazbu s častou a pravidelnou frekvencí* a minimálně 50 % respondentů generace X označí *ústní nebo písemnou zpětnou vazbu s méně častou ale pravidelnou frekvencí*.

Tato výzkumná otázka se nepotvrdila. Nejpreferovanějším hodnocením se pro obě generace stala nepravidelná ústní zpětná vazba dle potřeby, která je praktikována ve vybrané společnosti, a tudíž můžeme tvrdit, že je většina zaměstnanců s touto formou hodnocení spokojena. Ústní zpětná vazba s častou a pravidelnou frekvencí byla preferována pouze osmi (40%) respondenty generace Y a ústní zpětná vazba s méně častou ale pravidelnou frekvencí byla preferována pouze 38 % (13) respondentů generace X.

6 Shrnutí, návrhy a doporučení

Na základě výsledků, které byly získány v praktické části, předkládáme v této kapitole několik návrhů k diskuzi, jež by mohly vést k větší spokojenosti stávajících zaměstnanců a k zatraktivnění společnosti pro nové potenciální zaměstnance.

Získávání a výběr

Společnost trpí nedostatkem kvalifikované pracovní síly a nabízí náborové příspěvky v hodnotě 10 000 Kč pro každého nového zaměstnance. Vedení společnosti se rozhodlo investovat nemalé finance k získání nových zaměstnanců a představila bonus 5 000 Kč pro každého zaměstnance na jehož doporučení získá nového zaměstnance. Snaha společnosti nalákat k sobě do organizace kvalifikované pracovníky je velká, a proto bychom doporučili společnosti více se zamyslet nad tím co od nich potenciální zaměstnanci očekávají.

Z hlediska získávání pracovníků generace Y je klíčové, aby jim společnost poskytla rovné příležitosti a stabilitu zaměstnání. Jedná se o společnost, která působí na trhu více jak 15 let a některé z jejích provozoven mají potenciál díky zásobám materiálu fungovat dalších 100 let. Tyto informace je vhodné sdílet nejen na webu společnosti ale i v rámci pracovních inzerátů na internetových portálech. Společnost by rovněž mohla využít své webové stránky k prezentaci úspěchů společnosti. Zástupci generace Y rovněž očekávají rovnováhu pracovního a osobního života, tudíž v tomto směru lze doporučit, aby firma nabízela i možnost flexibilní pracovní doby pro pozice u kterých je to možné a tuto informaci také prezentovala v inzerátech. Ideálním zaměstnavatelem je pro tuto generaci inspirující, spravedlivý šéf, který uznává úspěchy svých zaměstnanců a patřičně je odměňuje. Je tedy důležité, aby tyto atributy společnost demonstrovala, například pomocí prezentace úspěchů svých zaměstnanců v podobě příběhů na svých webových stránkách.

V případě získávání pracovníků generace X je to podobné, nicméně pro tuto generaci jsou navíc důležité dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy. V tomto případě by bylo vhodné, aby společnost na svých webových stránkách (i jinde) odkazovala na své certifikáty jako je systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dobré mezilidské vztahy lze jednoduše odprezentovat na sociálních sítích a webových stránkách pomocí fotografií z různých teambuildingových a jiných

akcí, které společnost pořádá. Ideálním šéfem je pro tuto generaci odborník v oboru, který je otevřený novým nápadům. Společnost je jednou z největších a nejúspěšnějších v oboru a proto je důležité aby se tak prezentovala i v pracovních inzerátech.

Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoje hraje důležitou roli v životě zástupců obou generací. Zástupci generace X nejvíce preferují podporu dalšího studia, kterou společnost realizuje formou nabídky flexibilní pracovní doby pro zaměstnance, jež dálkově studují na vysokých školách. Zaměstnanci tak mají možnost rozšířit si vzdělání v oboru formou dálkového studia, kdy jim zaměstnavatel poskytne dny volna, ve kterých probíhá vyučování. Toto volno si zaměstnanci nahrazují v průběhu pracovního týdne, kdy se jejich pracovní doba rovnoměrně navýší o počet pracovních hodin v době volna. Společnost rovněž podporuje své zaměstnance v oblasti jazykového vzdělávání, které je pro management společnosti navíc propláceno firmou. Domníváme se tedy, že podpora dalšího studia je v této organizaci na dobré úrovni. Generace Y považuje za nejdůležitější spolupráci s kouči a mentory, které konkrétní společnost nevyužívá. Společnost rovněž nevyužívá možnosti rotace pracovních rolí, která je druhou nejpreferovanější metodou rozvoje této generace. Doporučili bychom proto firmě, aby investovala do rozvoje mentorů a koučů ve společnosti a aby nabídla možnost změny pracovních rolí pro zaměstnance generace Y. Společnost by například mohla nabídnout vhodnému zaměstnanci proplacení kurzu koučování, které nabízí renomované společnosti a vzdělávací instituce. Kupříkladu Škola manažerského rozvoje nabízí roční výcvikový kurz akreditovaný MŠMT za 49 500 Kč. Touto investicí by firma získala nejen efektivní nástroj vedení a rozvoje zaměstnanců ale ušetřila by náklady spojené s najímáním externích koučů.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Pro respondenty je nejdůležitější třináctý a čtrnáctý plat, což je pochopitelné, jelikož se jedná o každoroční odměny k základní mzdě, které zaměstnanci často využívají na dovolené, jelikož společnost příspěvky na dovolené neposkytuje. Příspěvky na dovolenou jsou přitom pro respondenty generace X poměrně důležité. V tomto případě by bylo vhodné, kdyby společnost mohla rozšířit nabídku poskytovaných benefitních poukázek o poukázky uplatnitelné v cestovních kancelářích. Vzhledem ke skutečnosti,

že společnost již poskytuje svým zaměstnancům poukázky v hodnotě 3 000 Kč ročně, které však nejdou využít v cestovních kancelářích, by mohla zaměstnancům, jež by měli zájem, nabídnout místo nich poukázky Ticket Holiday od společnosti Edenred nebo Holiday Pass od společnosti Sodexo ve stejné hodnotě. Tím by společnost efektivně a bez dodatečných nákladů zareagovala na preference generace X v oblasti odměňování, což může vést k vyšší spokojenosti daných zaměstnanců.

Pro generaci Y je velmi důležitá flexibilní pracovní doba, která byla v dotazníkovém šetření druhou nejvíce preferovanou zaměstnaneckou výhodou této generace. Společnost má pevnou pracovní dobu a v období se zvýšenou poptávkou realizuje třísměnný provoz. Tato pevná pracovní doba je pro dělnické pozice nutná, aby se zachoval bezproblémový chod společnosti. U technickohospodářských zaměstnanců a managementu firmy by však společnost tuto zaměstnaneckou výhodu mohla nabídnout. Pružná pracovní doba zvyšuje výkonnost zaměstnanců a působí pozitivně na zdraví člověka. Je rovněž vhodnou volbou pro zaměstnance s dětmi a chytákem pro nové uchazeče o zaměstnání. Společnost by tedy měla zvážit zahrnutí možnosti pružné pracovní doby do svého programu benefitů.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě primárních a sekundárních dat zhodnotit odlišnosti pracovních očekávání zástupců generací X a Y a navrhnout konkrétní doporučení v problémových oblastech.

V teoretické části práce byl objasněn pojem generace a vysvětleno princip podle kterého se dělí na generace. Součástí je i popis jednotlivých generací, které se v současnosti vyskytují na pracovním trhu. Dále byla charakterizována generace X a Y včetně jejich projevů v zaměstnání a z hlediska očekávání. Důležitou součástí bylo srovnání generace X a Y pomocí odborné literatury, výzkumů a průzkumů vedenými jak českými, tak i zahraničními agenturami a společnostmi. I když se ne všichni autoři shodnou na jednotlivých odlišnostech, je třeba si uvědomit, že rozdíly mezi těmito generacemi existují a firmy na ně musí reagovat. V současném konkurenčním prostředí, kdy je nedostatek pracovní síly, tak musí firmy reagovat na preference a očekávání svých i potenciálních zaměstnanců. Na konci teoretické části je rozvedena problematika očekávání a s ní související psychologická smlouva a důsledky, které s sebou přináší její porušení.

V úvodu praktické části byla představena konkrétní společnost, ve které probíhal průzkum. Informace o společnosti byly získány prostřednictvím rozhovoru s vedením a studiem interních dokumentů společnosti. Jako metoda průzkumu byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Dále byla data získána z dotazníkového šetření analyzována a výsledky zobrazeny pomocí tabulek a grafického aparátu, které byly vhodně okomentovány. V této části byly rovněž položeny tři výzkumné otázky. Na základě výsledků vyhodnocených z dotazníkového šetření byly dvě výzkumné otázky potvrzeny a jedna vyvrácena. Z vyhodnocení výzkumných otázek vyplynulo, že rovnováha pracovního a osobního života je pro generaci Y důležitější než pro generaci X. Rovněž se potvrdil předpoklad, že zástupci generace Y preferují moderní metody vzdělávání a rozvoje jako je koučink či mentoring kdežto zástupci generace X preferují tradiční metody jako jsou formální školení či podpora dalšího studia. Výzkumná otázka, která se nepotvrdila spočívala v intenzitě zpětných vazeb, kdy se na základě odborné literatury předpokládalo, že generace Y preferuje neustálou ústní zpětnou vazbu a generace X ústní zpětnou vazbu s méně častou frekvencí. V tomto případě se obě generace shodly, že preferují nepravidelnou ústní zpětnou vazbu dle potřeby. Tato

forma hodnocení je zavedena v konkrétní společnosti a jak vyplývá z výsledků, zaměstnancům vyhovuje.

V další kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení pro konkrétní společnost, které vyplývají z výsledků průzkumu. Doporučení bylo poskytnuto ve třech oblastech, a to získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj a v oblasti odměňování zaměstnanců. V těchto oblastech byla rovněž navržena možná řešení pro jednotlivé generace.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-8632-2.
3. BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0002-5.
4. BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
5. CARUSO, Charlie. *Understanding Y*. Australia: Wrightbooks, 2014. ISBN 978-0-7303-1381-6.
6. DELCAMPO, Robert G., L. HAGGERTY, M. J. HANEY a L. A. KNIPPEL. *Managing the Multi-Generational Workforce: From GI Generation to the Millennials*. New York, New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-4094-0388-3.
7. GEORGE, Christeen. *The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. United Kingdom: Open University Press, 2009. ISBN 978-0-335-24251-1.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
11. MEIER, J, A. F. STEPHEN a M. CROCKER. Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 2010, roč. 6 č. 1. ISSN 1817-2105.
12. ROUSSEAU, M. Denise. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. New York: SAGE Publications, 1995. ISBN 978-0803971059.
13. SAXENA, Parul a Rajiv JAIN. Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 2012, roč. 7, č. 2. ISSN 2277-128X.

14. STRAUSS, William a Neil HOWE. *Millenials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 0-375-70719-0.
15. TWENGE, J. M. a S. M. CAMPBELL. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 2008, roč. 23, č.8, s. 862-877. ISSN 0268-3946.
16. VNOUČKOVÁ, Lucie. Generace Y – vzdělá(vá)ní dětí milénia. *Ekonomické listy*. Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu. 2017, roč. 8, č. 1, s. 58-59. ISSN 1804–4166.

Elektronické zdroje:

1. BAIRD, Carolyn Heller. [online] *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace*. 2015 IBM Institute for Business Value [cit. 14.1.2019]. Dostupné z: ftp://ftp.software.ibm.com/software/nz/downloads/Myths_exaggerations_and_uncomfortable_truths_Executive_Report.pdf
2. ČERNOHLÁVKOVÁ, Lucie. [online] Tabulka Generací. 2018 Forbes, NMS Research, PR Konektor [cit. 12.1.2019]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
3. DDI. *The Hidden Potential of Generation X*. [online]. 2018 Global Leadership Forecast 2018. [cit. 2.1.2019]. Dostupné z: <https://www.ddiworld.com/genxreport>
4. FRY, Richard. *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. [online]. 2018 Pew Research Center [cit. 27.12.2018]. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
5. GROSS, David M. and Sophronia SCOTT. [online] *Living. Proceeding With Caution*. 1990 TIME Magazine, [cit. 2.1.2019]. Dostupné z: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,970634,00.html>
6. KENTON, Will. *Baby Boomer*. [online]. 2019 Investopedia [cit. 08.02.2019]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/b/baby_boomer.asp
7. KMOŠEK, Petr. *Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit?* [online]. 2018 Kmosek.com [cit. 7.1.2019]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
8. KOHLL, Alan. [online] *The Evolving Definition Of Work-Life Balance*. 2018 Forbes, [cit. 12.1.2019]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#6d825d4d9ed3>
9. PETERSON, Erik R., SILLMAN Ari and Courtney Rickert McCAFFREY. *Where Are the Global Millennials?* [online]. 2018 ATKearney: GBPC [cit. 6.1.2019]. Dostupné z: <https://www.atkearney.com/web/global-business-policy-council/article?/a/where-are-the-global-millennials->
10. PEW RESEARCH CENTER. *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. [online]. 2018 PRC [cit. 2.1.2019]. Dostupné z:

<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

11. STRAUSS William, HOWE Neil. *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* [online], 2007 Harvard Business Review [cit. 22.1.2019]. Dostupné z: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
12. VARSHNEYA, Rahul. *Top 20 Most Influential Millennial Entrepreneurs*. [online], 2015, Inc. [cit. 27.12.2018]. Dostupné z: <https://www.inc.com/rahul-varshneya/top-20-most-influential-millennial-entrepreneurs.html>
13. VERNON, Amy. *10 Business Leaders You Didn't Know Were Gen Xers*. [online], 2015, Inc. [cit. 2.1.2019]. Dostupné z: <https://www.inc.com/amy-vernon/10-business-leaders-you-didn-t-know-were-gen-xers.html>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti

Seznam zkratk

| | |
|------|--|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| Kč | Koruna česká |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| THP | Technickohospodářský pracovník |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 -školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Petr Kukuricáš

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce.

| | | | | | |
|--|---|---|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| Do které generace náležíte? | <input type="checkbox"/> Generace X (1965-1979) | <input type="checkbox"/> Generace Y (1980-2000) | | | |
| Jaké je Vaše pohlaví? | <input type="checkbox"/> Muž | <input type="checkbox"/> Žena | | | |
| Jak dlouho jste zaměstnán u současného zaměstnavatele? | <input type="checkbox"/> Do 1 roku | <input type="checkbox"/> 1-3 roky | <input type="checkbox"/> 4-9 let | <input type="checkbox"/> 10-15 let | <input type="checkbox"/> 16 a více let |
| Kolikrát jste za Vaši dosavadní kariéru změnil/a zaměstnavatele? | <input type="checkbox"/> 0-1krát | <input type="checkbox"/> 2-3krát | <input type="checkbox"/> 4-5krát | <input type="checkbox"/> 6krát a více | |

1. JAKÝ BY PODLE VÁS MĚL BÝT IDEÁLNÍ ŠÉF?

Označte maximálně 5 z nabízených možností.

| | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Etický a spravedlivý | <input type="checkbox"/> Projevuje zájem o můj profesní rozvoj | <input type="checkbox"/> Umožňuje mi pracovat bez dohledu |
| <input type="checkbox"/> Upřímný | <input type="checkbox"/> Zajímá se o můj názor | <input type="checkbox"/> Ochotný pomáhat a radit |
| <input type="checkbox"/> Charismatický | <input type="checkbox"/> Odborník v daném oboru | <input type="checkbox"/> Inspirující |
| <input type="checkbox"/> Spolehlivý a důsledný | <input type="checkbox"/> Poskytuje praktické vedení a zpětnou vazbu | <input type="checkbox"/> Jiný (dopíšte): |
| <input type="checkbox"/> Otevřený novým nápadům | <input type="checkbox"/> Uznává a odměňuje moje úspěchy | |
| <input type="checkbox"/> Přátelský a neformální | <input type="checkbox"/> Jasně definuje cíle a očekávání | |

2. Z JAKÉHO DŮVODU BYSTE ZMĚNILI SOUČASNÉ ZAMĚSTNÁNÍ?

Vyberte maximálně 3 z nabízených možností.

| | |
|---|--------------------------|
| Vyšší finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> |
| Práce v kreativním a inovativním prostředí | <input type="checkbox"/> |
| Příležitost k osobnímu a kariérenímu růstu | <input type="checkbox"/> |
| Práce ve společnosti s prvotřídní reputací / Dobré jméno zaměstnavatele | <input type="checkbox"/> |
| Pracovní jistota | <input type="checkbox"/> |
| Možnost mít pozitivní dopad na společnost/životní prostředí | <input type="checkbox"/> |
| Obsah práce | <input type="checkbox"/> |
| Uspořádání pracovní doby | <input type="checkbox"/> |
| Přístup nadřízeného / Vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> |

3. JAKÉ PRACOVIŠTĚ PREFERUJETE?

Vyberte 1 z nabízených možností.

| | |
|---|--------------------------|
| Venku (v terénu) | <input type="checkbox"/> |
| Klasická uzavřená kancelář | <input type="checkbox"/> |
| Velká otevřená kancelář (open space) s kolegy | <input type="checkbox"/> |
| Mimo hlavní budovu (dílň, stavby a budovy mimo hlavní budovu) | <input type="checkbox"/> |
| Je mi to jedno | <input type="checkbox"/> |

4. JAKÉ JSOU VAŠE DLOUHODOBÉ KARIÉRNÍ CÍLE?

Vyberte 2 z nabízených možností, které jsou pro Vás nejdůležitější.

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mít pozitivní dopad na organizaci. | <input type="checkbox"/> Stát se vedoucím/manažerem/postoupit ve firemním žebříčku. |
| <input type="checkbox"/> Pomoci při řešení sociálních/environmentálních problémů. | <input type="checkbox"/> Dosáhnout rovnováhy mezi prací a životem. |
| <input type="checkbox"/> Dělat práci, která mě baví a naplňuje. | <input type="checkbox"/> Založit vlastní podnikání. |
| <input type="checkbox"/> Stát se odborníkem v mém oboru. | <input type="checkbox"/> Pracovat pro organizaci, která je nejlepší v oboru. |
| <input type="checkbox"/> Dosáhnout finančního zabezpečení. | <input type="checkbox"/> Pracovat s různorodou skupinou lidí/v mezinárodním prostředí. |

5. JAKÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY PREFERUJETE?

Seřadte nabízené zaměstnanecké výhody od nejdůležitějších po nejméně důležité. (1= Nejdůležitější; 10=Nejméně důležité)

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| Trénink a rozvoj | ___ | Poskytování investičních služeb/ Zaměstnanecké akcie | ___ |
| Flexibilní pracovní doba | ___ | Firemní vůz nebo příspěvky na dopravu | ___ |
| Stravenky/závodní stravování | ___ | Podpora v rodičovství | ___ |
| Příspěvky na penzijní připojištění/ životní pojištění | ___ | Dovolená nad zákonný nárok | ___ |
| Příspěvek na dovolenou/ bydlení | ___ | Třináctý/čtrnáctý plat nebo peněžní odměny | ___ |

6. JAKÉ JSOU VÁMI PREFEROVANÉ METODY ROZVOJE?

Vyberte 2 z nabízených možností, které jsou pro Vás nejdůležitější.

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Spolupráce s dobrými kouči a mentory | <input type="checkbox"/> Změny/rotace pracovních rolí |
| <input type="checkbox"/> E-learning | <input type="checkbox"/> Formální školení ve třídách |
| <input type="checkbox"/> Podpora dalšího studia (VŠ, Kurzy apod.) | <input type="checkbox"/> Spolupráce s inspirativními kolegy |

7. JAKÉ USPOŘÁDÁNÍ PRACOVNÍ DOBY PREFERUJETE?

Vyberte 1 z možností.

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Převážně stálá pracovní doba s určitou možností flexibility | <input type="checkbox"/> Pevná pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> Převážně flexibilní pracovní doba | <input type="checkbox"/> Je mi to jedno |

8. KTERÉ Z NABÍZENÝCH MOŽNOSTÍ OČEKÁVÁTE OD ZAMĚSTNAVATELE?

Vyberte maximálně 3 z nabízených možností, které jsou pro Vás nejdůležitější.

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rovnováha pracovního a osobního života / Flexibilita | <input type="checkbox"/> Stabilita zaměstnání / Finanční jistota |
| <input type="checkbox"/> Hodnocení na základě výkonu / Rovné příležitosti | <input type="checkbox"/> Dobré pracovní podmínky / Mezilidské vztahy |
| <input type="checkbox"/> Důvěra v nadřízeného / Ústní ocenění práce | <input type="checkbox"/> Kariérní postup / Pocit naplnění |

9. JSTE OCHOTNÝ/Á SE ZA PRACÍ PŘESTĚHOVAT?

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
|------------------------------|-----------------------------|

10. NEJRADEJI PRACUJETE:

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> V týmu | <input type="checkbox"/> Sám / Individuálně | <input type="checkbox"/> Nezáleží mi na tom |
|---------------------------------|---|---|

11. JAKOU FIREMNÍ KULTURU PREFERUJETE?

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Uvolněnou, neformální kulturu a přátelské vztahy | <input type="checkbox"/> Formální s jasně stanovenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti |
|---|--|

12. JAKÉ HODNOCENÍ PREFERUJETE?

Vyberte 1 z nabízených možností.

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ústní zpětná vazba s častou a pravidelnou frekvencí | <input type="checkbox"/> Písemná zpětná vazba s častou a pravidelnou frekvencí |
| <input type="checkbox"/> Ústní zpětná vazba s méně častou ale pravidelnou frekvencí | <input type="checkbox"/> Písemná zpětná vazba s méně častou ale pravidelnou frekvencí |
| <input type="checkbox"/> Nepravidelné ústní zpětná vazba dle potřeby | <input type="checkbox"/> Nepravidelná písemná zpětná vazba dle potřeby |

13. SPLNILA SOUČASNÁ PRÁCE VAŠE OČEKÁVÁNÍ?

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
|------------------------------|-----------------------------|

Děkuji za Váš čas.